

## OSAAMISEN JOHTAMINEN MIELENTERVEYDEN KESKUSLIITOSSA

- ”ollaani niinku matkalla siihen”

Jarkko Laaksonen  
Päivi Malmivaara  
Mika Porvari  
Annemari Teräväinen  
Opinnäytetyö, syksy 2017  
Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan koulutusoh-  
jelma  
Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vai-  
kuttavan palvelutuotannon kehittämi-  
nen  
Sosionomi (YAMK)

## TIIVISTELMÄ

Laaksonen, Jarkko; Malmivaara, Päivi; Porvari, Mika & Teräväinen, Annemari. Osaamisen johtaminen Mielenterveyden keskusliitossa ”ollaani niinku matkalla siihen”.

Helsinki, syksy 2017. 115 s., 11 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen, Sosionomi (YAMK).

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kartoittaa osaamisen johtamisen kehittämistarpeita Mielenterveyden keskusliitossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osaamisen johtamisesta Mielenterveyden keskusliitolle ja sitä kautta esittää kehitysehdotuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisen tueksi.

Opinnäytetyö oli laadullinen ja kehittämispainotteinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin fokusryhmähaastattelussa ja työpajatyöskentelyssä. Fokusryhmähaastatteluun osallistui Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmä sekä päälliköt, yhteensä seitsemän henkilöä. Työpajatyöskentelyyn osallistui johdosta ja henkilöstöstä koottu ryhmä, yhteensä kahdeksan henkilöä. Fokusryhmähaastattelun ja työpajatyöskentelyn aineistot analysoitiin sisällönanalyysillä.

Fokusryhmähaastattelun ja työpajatyöskentelyn tulokset osoittivat, että Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmällä ja päälliköillä on eri näkemyksiä osaamisen johtamisesta, eikä sitä toteuteta järjestelmällisesti. Myöskään johtamisen rakenteet eivät tue osaamisen johtamisen toteutumista. Opinnäytetyöprosessin aikana on tulosten ja teorian pohjalta luotu osaamisen johtamisen jäsenitys Mielenterveyden keskusliitolle. Jäsenitys sisältää osaamisen johtamista tukevat johtamisen osa-alueet eli strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen sekä valikoituneet työkalut ja menetelmät. Jäsenityksen keskiössä on viestintä, joka onnistuessaan tukee osaamisen johtamista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyödyntämällä osaamisen johtamisen jäsenitystä on mahdollista päästä kohti systemaattista, suunnitelmallista ja päivittäistä osaamisen johtamista. Tätä uutta tietoa on soveltuvin osin mahdollista käyttää johtamisen tukena erilaisissa organisaatioissa.

Asiasanat: johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, järjestöjohtaminen

## ABSTRACT

Laaksonen, Jarkko; Malmivaara, Päivi; Porvari, Mika & Teräväinen, Annemari.  
Competence management at the Finnish Central Association for Mental Health  
- "We're moving in the right direction"

Helsinki, Autumn 2017. 115 pages, 11 appendices. Language Finnish. Diaconia University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in Social Services, Option in leadership and socially productive service production. Master's Degree in Social Services.

The purpose of this thesis was to describe the current state of competence management and to identify development needs in competence management at the Finnish Central Association for Mental Health. The objective was to produce new knowledge of competence management for the Finnish Central Association for Mental Health and to present development suggestions and perspectives to support the organisation's competence management.

The thesis is a qualitative and development-focused investigation. Evidence was gathered through a focus group interview and a workshop. The focus group interview included seven participants, made up of the executive committee and management of the Finnish Central Association for Mental Health. Eight participants, consisting of managers and other personnel, attended the workshop. Content analysis was employed to analyse materials gathered from the focus group interview and workshop.

The results of the focus group interview and workshop demonstrate that the executive committee and managers of the Finnish Central Association for Mental Health have different views on competence management. Further, competence management is not systematically implemented, nor does the current management structure support the implementation of competence management. During the thesis process, the materials and relevant theory have been used to create a competence management structure for the Finnish Central Association for Mental Health. The structure includes the management areas that support competence management, including strategic leadership, operations management, and management of workplace wellbeing, as well as selected tools and methods. Communication is central to the structure and, when successfully implemented, will support competence management.

In conclusion, it can be stated that by utilising the competence management structure it is possible to take steps towards systematic and organized day-to-day competence management. This new knowledge, or applicable aspects of it, can be used to support competence management in different organisations.

Keywords: leadership, competence, competence management, leadership in non-governmental organisation

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	JÄRJESTÖJOHTAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN.....	9
3	OSAAMINEN ORGANISAATION VOIMAVARANA.....	13
3.1	Tieto ja oppiminen osaamisen taustalla .....	13
3.2	Yksilön ja organisaation osaaminen .....	14
3.3	Oppiva organisaatio .....	19
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	21
4.1	Osaamisen johtamisen lähtökohdat .....	21
4.2	Osaamisen johtaminen organisaatioissa .....	22
4.2.1	Strategialähtöinen osaamisen johtaminen .....	27
4.2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	30
4.2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	33
4.3	Osaamisen johtamisen kehittäminen .....	35
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	38
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	39
6.1	Yhteistyötahona Mielenterveyden keskusliitto .....	39
6.2	Opinnäytetyö kehittämistoimintana .....	41
6.3	Fokusryhmähaastattelu.....	43
6.4	Fokusryhmähaastattelun aineiston analyysi .....	45
6.5	Työpajatyöskentely .....	47
6.6	Työpajatyöskentelyn aineiston analyysi .....	49
7	FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN JA TYÖPAJATYÖSKENTELEN TULOKSET .....	52
7.1	Osaamisen johtamisen nykytilan kuvaus .....	52
7.2	Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet .....	54
7.2.1	Strateginen johtaminen .....	54
7.2.2	Toiminnan johtaminen .....	56
7.2.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	57
7.3	Työpajatyöskentelyssä valikoituneet työkalut ja menetelmät .....	58
7.4	Kokemukset työpajatyöskentelystä ja jatkokehittämisideat .....	61
8	KOHTI OSAAMISEN JOHTAMISTA .....	63
8.1	Osaamisen johtamisen jäsenys .....	63

8.2	Johtamisen osa-alueet osaamisen johtamisen tueksi .....	65
8.3	Mielenterveyden keskusliitolle suositellut työkalut ja menetelmät .....	72
8.4	Viestintä osaamisen johtamisen jäsenyyksen keskiössä .....	77
8.5	Jäsenyyksen implementointi ja mahdollisuudet .....	80
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	82
9.1	Tulosten tarkastelu .....	82
9.2	Eettiset kysymykset .....	84
9.3	Luotettavuus .....	86
9.4	Pohdinta.....	88
9.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	92
	LÄHTEET .....	93
	LIITTEET .....	102
	LIITE 1. Fokusryhmähaastattelun teemat ja apukysymykset .....	102
	LIITE 2. Tutkimustiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta / fokusryhmähaastattelu .....	103
	LIITE 3. Tutkimustiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta/ työpajatyöskentely .....	104
	LIITE 4. Vaitiolositoumus .....	105
	LIITE 5. Fokusryhmähaastattelun apulomake .....	106
	LIITE 6. Toimintopuu- työpajamenetelmä .....	108
	LIITE 7. Toimintopuu-työpajan työskentelyvaiheet.....	109
	LIITE 8. Toimintopuu-työpajan palautelomake .....	110
	LIITE 9. Osaamisen ja osaamisen johtamisen työkalut ja menetelmät .....	111
	LIITE 10. Esimerkki fokusryhmähaastattelun aineiston analyysistä .....	112
	LIITE 11. Esimerkki työpajan aineiston analyysistä .....	116

# 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysalalla eletään muutosten aikaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus sekä muut työelämän muutokset tulevat koskettamaan toimijoita kaikilla sektoreilla. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa kuvataan työn murrosta ja työn tulevaisuutta hahmottavia muutoksia, kuten digitalisaatiota ja automaatiota, jotka korvaavat perinteistä ihmistyötä entistä nopeammin. Yksi keskeisimmistä muutoksista työn tulevaisuudessa on osaamisen muutos. Osaaminen, koulutus ja uuden oppiminen ovat yksi kriittisimmistä keinoista työn murroksesta selviämiseksi. (Oksanen 2017, 30, 36.) Tämä on haaste ylimmälle johdolle, joka on perinteisesti tottunut seuraamaan taloutta ja asiakassuhteita ja –prosesseja (Ojala 2008, 16).

Johtaminen on tärkeässä roolissa muutosten ennakkoinnissa ja niiden läpiviemisessä. Seeck määrittelee johtamisen toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2015, 20). Johtamista on kuitenkin vaikea määritellä, koska johtaminen on erilaista eri työyhteisöissä. Hyvään johtamiseen liittyy kuitenkin usein hyvä työilmapiiri ja työmotivaatio sekä pyrkimys tehdä laadukasta työtä. (Juuti 2016, 9.)

Johtaminen kytkeytyy kaikkeen organisaation tavoitteelliseen sekä organisoituun toimintaan ja sen tehtävänä on tukea organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteutumista (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 14). Voidaankin ajatella, että johtaminen on organisaatiossa ihmisiä ja asioita yhdistävä tekijä, joka keskittyy ohjaamaan organisaation voimavaroja, kuten esimerkiksi osaamista, oikeaan suuntaan.

Osaamisen johtamisen käsite ei ole enää uusi, mutta siitä on tullut suuremman mielenkiinnon ja akateemisen tutkimuksen kohde vasta 2000-luvun alkupuolella. Sen strateginen merkitys johtamisessa on korostunut, kun organisaatiot ovat muuttuneet asiantuntijavaltaisemmiksi ja osaamisintensiivisimmiksi. (Osaamisen

johtaminen i.a.) Osaamisen johtaminen ei ole kuitenkaan suomalaisissa organisaatioissa itsestäänselvyys. Vaikka siitä on keskusteltu paljon ja tutkimuksia on tehty sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, osaamisen johtamista ei ole monissa organisaatioissa osattu toteuttaa osana päivittäistä johtamistoimintaa. (Viitala 2012.)

Suomalaisen Työn Liiton teettämän kyselytutkimuksen mukaan 69 % työntekijöistä arvioi, että työnantajat eivät tunnista tarpeeksi hyvin heidän vahvuuksiaan (Suomalaisen Työn Liitto. Yrityksille. Tiedotteet 2017). Osaamisen johtamiselle ja sitä tukeville työkaluille sekä menetelmille on siis tarvetta, koska osaaminen on organisaatioiden yksi tärkeimmistä resursseista. Jatkossa organisaatioiden todellisia kilpailutekijöitä tulevat olemaan ne järjestelmät ja toimintatavat, joilla vaalitaan osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja. (Mårtensson 2000, 204; Osaamisen johtaminen i.a.; Ojala 2008, 24.)

Järjestöbarometrin (2016) mukaan sote –uudistus on yksi tämän hetken keskeisimmistä ja suurimmista muutoksista järjestökentällä, mikä tulee muuttamaan totuttuja rakenteita ja toimintatapoja (Peltosalmi, Eronen, Litmanen, Londén & Ruuskanen 2016, 130). Vaikka järjestötoiminta on ollut jo pitkään jatkuvan muutoksen kohteena, se on ajan kuluessa ammattimaistunut, systematisoitunut ja rationalisoitunut ja yhdistys- ja järjestötoiminnan rajapinnat suhteessa yksityiseen ja julkiseen sektoriin ovat kaventuneet. Tämän seurauksena esimerkiksi strategiat, kehityskeskustelut ja tulosohtaus ovat tulleet myös järjestöjen kielenkäyttöön ja niiden työkaluiksi. (Heikkala 2012, 304–306.) Muutokset korostavat entisestään osaamisen johtamisen merkitystä järjestöissä, sillä sen kautta pystytään vastaamaan ja varautumaan paremmin uusiin osaamistarpeisiin.

Johtamisesta on kuitenkin hyvin vähän järjestöissä tutkittua tietoa (Heikkala 2012, 291). Tämän vuoksi myös korkeatasoinen tutkimustieto osaamisen johtamisesta järjestöissä on vähäistä. Tutkimustiedon puute osoittaakin jo omalta osaltaan opinnäytetyön tarpeellisuuden. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kartoittaa osaamisen johtamisen kehittä-

mistarpeita Mielenterveyden keskusliitossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa Mielenterveyden keskusliitolle ja sitä kautta esittää kehitysehdotuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisesta.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Mielenterveyden keskusliittoon palkatun henkilöstön osaamisen johtamista. Fokus on pyritty pitämään koko ajan osaamisen johtamisessa, koska se on jo itsessään käsitteenä laaja. Kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten käsittely on rajattu pois opinnäytetyöstä, koska Mielenterveyden keskusliitto työstää niitä itsenäisesti tai yhteistyössä toisen tahon kanssa. Mielenterveyden keskusliiton kanssa sovitun mukaisesti opinnäytetyö keskittyy osaamisen johtamisen nykytilan ymmärtämiseen ja kehittämisorientaatioon.

Opinnäytetyön teoriaosassa keskitytään tarkastelemaan osaamisen johtamiseen keskeisesti liittyviä käsitteitä. Teoriaosassa kuvataan myös lyhyesti järjestöjohtamista, koska opinnäytetyö sijoittuu järjestötyön kontekstiin. Opinnäytetyön tuloksissa käsitellään Mielenterveyden keskusliiton osaamisen johtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Tämän jälkeen esitellään Mielenterveyden keskusliitolle luotu osaamisen johtamisen jäsenitys. Johtopäätöksissä ja pohdinnassa tuodaan esiin opinnäytetyön prosessiin, eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä näkemyksiä.



## 2 JÄRJESTÖJOHTAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Järjestötoiminta sijoittuu kolmanteen sektoriin, jolla se erotetaan yksityisestä ja julkisesta sektorista. Yksityiseen sektoriin kuuluvat liiketoimintaa harjoittavat yritykset ja julkiseen sektoriin valtio, kunta, kuntayhtymät ja seurakunnat. Kolmas sektori koostuu järjestöistä, yhdistyksistä ja yhdistysmuotoisista yhteenliittymistä, sekä joissakin määritelmässä myös vapaasta, ei ry-muotoisesta kansalaistoiminnasta. Kolmannen sektorin rekisteröityjen yhdistysten ja järjestöjen tyypillisimmässä rakenteessa yhdistys on paikallisen tason yksikkö, piiri alueellinen yksikkö ja järjestö tai liitto valtakunnallinen yksikkö. (Heikkala 2012, 293–294.)

Liitot ovat jäseniään eli yhdistyksiä varten. Yhdistystoiminnan luonne vaikuttaa järjestöjen toimintaan, palveluja tuotetaan järjestöjen toimijoille ja jäsenille itselleen. Päätöksenteossa demokraattisuus toteutuu niin, että jäsenistö päättää itseä koskevista asioista. Päättävien elinten, hallitusten ja valiokuntien jäsenet ovat useimmiten yhdistysten edustajia. (Heikkala 2012, 295–296.)

Kolmannen sektorin palveluvaltaistuminen edellyttää yhä ammattimaisempaa osaamista, mikä asettaa haasteita myös järjestöjen johtamiselle. Suurimmassa osassa järjestöissä palkkatyöntekijöitä johtaa palkattu johto. Kokonaisvastuu toiminnan johtamisesta on asetettu yleensä vapaaehtois pohjalta toimivalle hallitukselle. Kolmannen sektorin palkkajohtajilla ei ole aina täyttä vaikutusvaltaa järjestön päätöksen tekoon. Hallituksen jäsenet voivat halutessaan pyrkiä vaikuttamaan järjestön toimintaan toiminnanjohtajan ohi. Epäselvät johtamisvastuut voivat vaikuttaa palkkatyön organisointiin järjestöissä. (Ruuskanen, Anttila & Selander 2013, 50.)

Järjestöjen toiminnassa palkatut ammatillaiset ja palkatta työskentelevät vapaaehtoiset työskentelevät yhdessä. Roolit määrittelevät, tehdäänkö käytännön yhdistystyötä vai luodaanko sille mahdollisuuksia. Nämä piirteet luovat toimintaan omia jännitteitä, jotka heijastuvat koko järjestön johtamiseen. (Heikkala 2012, 298.) Järjestöjen johtotehtävissä toimivien voi olla vaikea erottaa toisistaan palk-

katyöntekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden erilaisia rooleja ja odotuksia (Ruuskanen ym. 2013, 53). Kolmannen sektorin toimijat ovat olennaisesti arvopohjaisia organisaatioita. Järjestöjohtamisessa painottuu motivoiminen silloin, kun vapaaehtoiset ja palkattu henkilöstö ovat mukana toiminnassa henkilökohtaisen merkittävyyden takia. Siksi järjestöjohtamisessa korostuu johtaminen vision, arvojen ja innostamisen kautta. (Heikkala 2012, 300; Lewis 2007, 29.)

Järjestöjohtaminen on hyvin vaativaa johtamista. Se on ihmisten, tunteiden ja identiteetin johtamista, moniäänisyyden jatkuvaa koordinointia sekä konfliktien ratkaisua. Johtamisessa on hallittava moniportainen päätöksenteko, toiminnan koordinointi ja toimenpiteiden varmistaminen. Johtaminen on vapaaehtoisten ja ammattimaisuuden sekä erilaisten tulokulmien yhteensovittamista. Johtajan on tunnettava asiasisällöt, talouden lainalaisuudet, juridiikka ja markkinointi. Johtamisessa on hallittava laaja sidosryhmäverkosto ja tunnettava eri sektoreiden toimijoiden ajattelutavat sekä osattava toimia rakenteellisesti monimutkaistuneessa yhteiskunnassa etsien järjestön toiminta-ajatuksen toteuttamisen kannalta oikeat tahot ja resurssit. Järjestöjohtaminen kohdistuu poikkeuksellisen moniin seikkoihin kuten ihmisiin, asioihin, organisaatioon ja sen kulttuuriin, aatteisiin ja arvoihin. (Harju 2004, 110–112; Heikkala 2012, 299–304; Lewis 2007, 29.)

Järjestön johtamista voidaan siis tarkastella ihmisten johtamisena ja asioiden johtamisena. Edellinen korostaa herkkyyttä ja joustavuutta järjestön sosiaalisten suhteiden dynamiikan käsittelyssä ja jälkimmäinen painottaa toimintaprosessien järjestelmällisyyttä, sujuvuutta ja tehokkuutta. Johtaminen voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen myös sen mukaan, kohdistuvatko johtamisen tavoitteet ja toimenpiteet ensisijaisesti järjestön sisäiseen toimintaan vai ulkoiseen toimintaympäristöön. Järjestöjohtaminen painottaa operatiivista johtamista ja vuorovaikutusta järjestön sisällä. Lisäksi järjestöjohtamisessa korostetaan koko organisaation strategista johtamista suhteessa toimintaympäristöön ja järjestön toimintatilaan. (Heikkala 2001, 118–119.)

Järjestöjen johtaminen on ammatillistunut voimakkaasti parin viime vuosikymmenen aikana. Palkatun ja päätoimisen henkilöstön määrä järjestöissä on lisääntynyt, toimintatavat ovat kehittyneet ja osaamisvaatimukset kasvaneet. Järjestön

johtamiseen vaikuttaa olennaisesti myös järjestön koko. Isomman järjestön johtaja voi helpommin keskittyä strategiseen johtamiseen ja delegoida valtaa ja vastuuta strategian linjausten puitteissa, kun pienemmissä järjestöissä johtajat ovat usein myös itse mukana operatiivisessa toiminnassa, jolloin johtaminen on enemmän asioista sopimista ja ohjeiden jakamista. (Heikkala 2012, 304–305; Ruuskanen ym. 2013, 50.)

Koska järjestöjen toiminta perustuu tyypillisesti yleishyödylliseen toimintaan ja voittoa tavoittelemattomuuteen, eroaa järjestöjen johtaminen monessa mielessä yksityisten- ja julkisten organisaatioiden johtamisesta. Järjestöjä voidaankin pitää matalan hierarkian organisaatioina, joissa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua laajasti työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. (Peltosalmi ym. 2016, 150, 157.) Harju ja Ruuskanen-Himma (2016, 47) korostavat, että yleishyödyllisissä organisaatioissa ihmiset eivät ole vain staattisia resursseja, vaan dynaamisia ja kasvavia voimia. Tämän takia järjestöjohton tehtävänä on pitää jatkuvasti huolta työntekijöiden hyvinvoinnista, viihtymisestä ja oppimisesta.

Järjestötoiminnassa ratkaisevaa on koko henkilöstön, johtokunnan ja vapaaehtoisten ydinjoukon osaaminen sekä sen kokoaminen yhteen. Osaamistarpeiden tunnistaminen, tunnustaminen sekä niihin reagoiminen toimenpiteillä on osaamisen kehittämisen kannalta olennaista. Johtajan tehtävänä on oman osaamisensa tiedostamisen kautta koota henkilöstönsä osaaminen yhteen sekä luoda ilmapiiri, jossa jokainen tukee omaa ja toisten oppimista. (Harju 2004, 120–121.)

Viime kädessä järjestötoiminnan kehittäminen kulminoituu osaamiseen. Toimintaa ei pystytä uudistamaan, ellei tiedetä, mitä pitää kehittää ja miten kehittäminen pitäisi tehdä. Osaamisen parantaminen on suuri haaste järjestötoiminnan kentässä, koska toimijoita on paljon, toimijoiden koulutustaso on kirjava, toimijat ovat eri ikäisiä ja koska vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta on hyvin haasteellista. Yksi keskeisimmistä keinoista osaamisen lisäämiseksi on tiedon kartuttaminen, minkä avulla pystytään kehittämään analyyttisemmin järjestötoimintaa. Ilman lisääntyvää tietoa toimintaan vaikuttavista ulkoisista muutostekijöistä, ihmisten arvostuksista ja mielipiteistä menestyksekkäs kehittämistyö on mahdotonta. Järjes-

tötoimijoiden osaamista voidaan parantaa esimerkiksi systemaattisella koulutuksella, joka kohdistuu niin vapaaehtoiisiin, työntekijöihin kuin luottamushenkilöihinkin. (Harju 2003, 189–190, 192.)

Järjestöillä ja niiden osaamisella on tärkeä rooli hyvinvoinnin- ja terveydenedistämisessä sekä sen kehittämisessä. Järjestöt toimivat asiantuntijoina ja lisäävät yhteiskunnallisia vaikuttamismahdollisuuksia myös niille kansalaisille, joiden ääni tulee muutoin heikosti kuulluksi. Lisäämällä sekä kehittämällä omaa osaamistaan järjestöt pystyvät yhä paremmin vastaamaan näihin tarpeisiin.

### 3 OSAAMINEN ORGANISAATION VOIMAVARANA

#### 3.1 Tieto ja oppiminen osaamisen taustalla

Organisaatioiden yksi tärkeimmistä pääomista on henkilöstöllä oleva ja organisaation toimintatapoihin sidottu tieto (Sydänmaanlakka 2007, 178). Tieto syntyy oppimisen kautta informaatiosta ihmisen käsitellessä ja muokatessa sitä esimerkiksi vertailemalla aiempiin kokemuksiin, tekemällä johtopäätöksiä, yhdistelemällä informaatiota muuhun tietoon ja keskustelemalla muiden kanssa informaatiosta. (Kivinen 2008, 47–48.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 56–72) kuvaavat tiedon jakamisen yhdeksi organisaation oppimista uudistavaksi prosessiksi. Siinä kokemuksen pohjalta syntyntä henkilökohtaista hiljaista tietoa muutetaan jaettavaksi tietoiseksi tiedoksi tai näkyväksi tiedoksi. Hiljainen tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja saadaan näin uutta tietoa. Tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi näkyviksi opasteiksi toiminnalle. Tässä vaiheessa ne myös integroidaan organisaation systeemiseen kokonaisuuteen. Sisäistämisessä uusi tieto jaetaan ihmisille, jotka voivat soveltaa sitä ja ottaa uudet toimintamallit käyttöön sekä kerätä taas hiljaista tietoa. Tavoitteena on saada aikaa organisaatiossa yhteisiä tapoja ajatella ja nähdä maailma sekä oma työ.

Yksilön oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista (Senge 1990, 139). Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan (Sydänmaanlakka 2007, 33). Organisaation oppiminen perustuu siten yksilöiden oppimiseen. Oppimista voidaan myös tarkastella joko yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmasta tai tasolta, jolloin ilmiötä selitetään vain osa kerrallaan. Oppiminen on kuitenkin kokonaisvaltainen prosessi, jonka selittämisessä on kyettävä ottamaan huomioon useita samanaikaisesti vaikuttavia tekijöitä. (Poikela & Nummenmaa 2002, 44.)

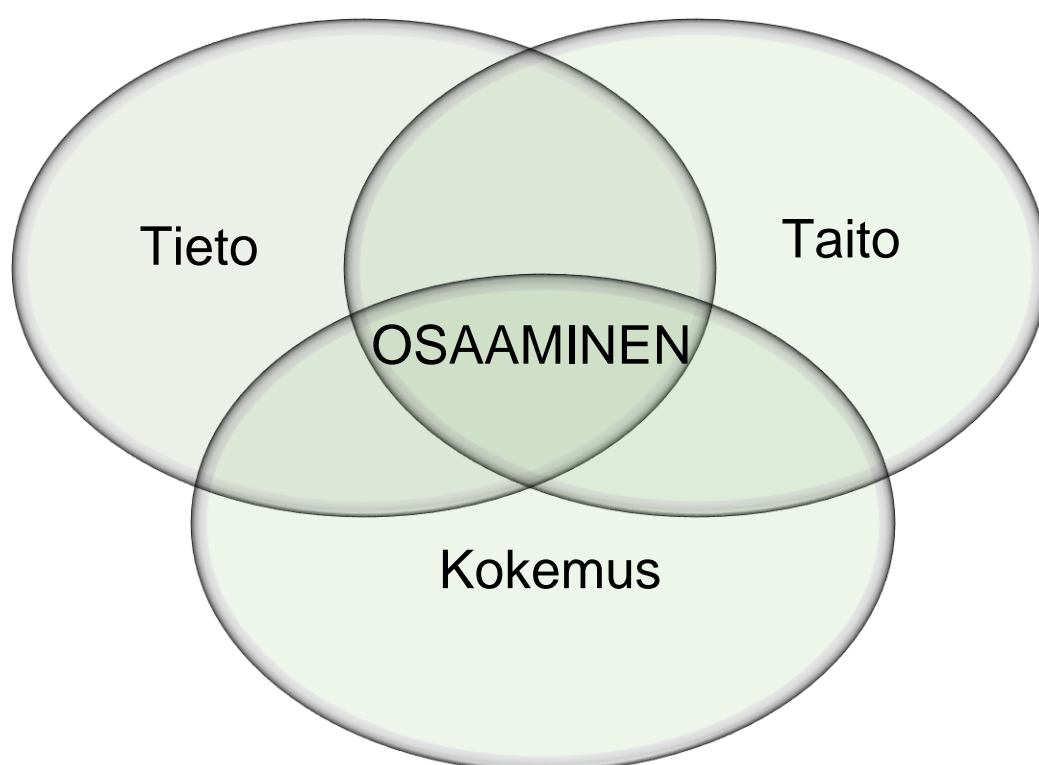
Oppimisen ja asiantuntijuuden tutkimuksissa on yksilön oppimisprosessien lisäksi kiinnitetty huomiota ryhmän, yhteisön, organisaation tai asiantuntijaverkoston vuorovaikutukseen ja siinä tapahtuvaan tiedon ja osaamisen määrittäisiin sekä kehittämiseen (Poikela & Nummenmaa 2002, 35). Koska ryhmän jäsenten tiedot ja kokemukset eroavat toisistaan, yhteistyö vaatii neuvottelua ja resurssien yhteensovittamista. Ryhmän jäsenten välinen keskustelu ja neuvottelu sekä ryhmän ja muun organisaation välinen keskustelu ovat keskeisellä sijalla uuden tiedon tuottamisessa. (Ruohotie 2000, 236.) Ryhmäoppimisen prosessissa kehitetään ja järjestetään ryhmän suorituskyyä niin, että sillä saavutetaan haluttuja tuloksia. Tätä prosessia rakennetaan jaettujen visioiden ja itsehallinnan avulla. Itsehallinnan avulla saavutettu kyvykkyys ja jaettu visio eivät kuitenkaan yksistään riitä ryhmän oppimiseen. Lisäksi tarvitaan yhteistyötaitoja, dialogia ja keskustelua. (Senge 1990, 236–237.) Kun hiljaista eli subjektiiviseen toimintaan ja kokemukseen perustuvaa tietoa prosessoidaan yhdessä, siirtyy se koko työyhteisön yhteiseksi osaamiseksi (Nonaka & Takeuchi 1995, 8–10, 59–61).

Aktiivinen vuoropuhelu eli dialogi on yksi tärkeimmistä organisaation oppimistaidoista ja onnistuakseen se vaatii avointa organisaatiokulttuuria. Dialogi on erilaisien näkemysten esittämistä ja vaihtamista sekä omien ajatusten kyseenalaistamista. Yhteisenä tavoitteena on parhaan mahdollisen ratkaisun löytäminen. Vuoropuhelu avaa organisaation silmät uusille mahdollisuuksille ja edistää sen oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 61.) Organisaation oppimisen ajatellaan riippuvan vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten organisaation jokainen jäsen jakaa ja antaa omaa osaamistaan muille sekä vastaanottaa sitä toisiltaan (Nonaka & Takeuchi 1995, 15).

### 3.2 Yksilön ja organisaation osaaminen

Osaamista voidaan tarkastella yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta osaamista tarkastellaan ammattitaidon, asiantuntijuuden, kvalifikaatioiden ja kompetenssin kautta. Osaaminen voidaan määritellä erityiseksi tiedoksi tai taidoksi, joka tulee esiin ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteissa niiden vaatimalla tavalla. Työssä osaaminen tarkoittaa työn

vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa ja niiden soveltamista käytännön työtehtävissä. Ammatillinen osaaminen eli ammattitaito muodostuu niin ammatissa tarvittavista monenlaisista tiedoista ja taidoista, mutta myös työntekijän persoonallisuuden puolista ja kokemuksesta (Kuvio 1). Osaaminen ja osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä sekä tekemisen hallintaa. Siinä korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, joustavuus, epävarmuuksien sietäminen ja muutoshalukkuus. (Ojala 2008, 50–53; Tuomi & Sumkin 2012, 26; Virtainlahti 2009, 23–26.)



KUVIO 1. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27)

Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaatioiden osaamiseksi ihmisten jakaessa, yhdistäessä ja kehittäessä osaamistaan yhdessä (Ojala 2008, 53). Ryhmä tai työpari voi tuottaa, kehittää, jakaa ja luoda enemmän osaamista, jota ei yksin pystyisi tuottamaan (Tuomi & Sumkin 2012, 51). Organisaation osaamisessa on

oleellista, että osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaatiolla on oltava rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta oleellista tietoa ja informaatiota, joka muuttuu osaamiseksi ihmisten toimiessa organisaationsa toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden mukaisesti. (Lammintakanen 2017, 250.) Strategian toteutumisen kannalta välttämätöntä organisaation osaamista kutsutaan kriittiseksi osaamiseksi tai strategiseksi osaamiseksi. Avainosaamisella tarkoitetaan puolestaan kaikkea sellaista osaamista, mitä organisaation toiminta edellyttää. Toiset avainosaamisen osa-alueet saattavat olla kuitenkin tärkeämpiä kuin toiset. Strateginen osaaminen saattaa esimerkiksi tarvita tuekseen tietynlaista avainosaamista eli tukiosaamista. Lisäksi on myös ydiosaamista, joka on suoraan yhteydessä organisaation tai yrityksen kilpailuetuun. Ydiosaaminen muodostuu strategisesta osaamisesta ja sen tarkoituksena on tuottaa kilpailuedun kautta lisäarvoa asiakkaalle. Ydiosaaminen vaatii kuitenkin tarkoituksenmukaista kehittämistä sekä osaamispääoman eli osaamisen johtamista. (Ojala 2008, 54–57.)

Osaaminen on prosessinomaista päätöksentekoa ja ongelmien ratkaisua toiminnan aikana, mihin liittyy hiljaisen tiedon kasvava osuus. Hiljainen tieto on yksilöllisessä, yhteisessä ja kulttuurisessa osaamisessa. Samoin kuin eksplisiittinenkin tieto se ei ole vain yksilöissä vaan myös työyhteisössä ja koko organisaatiossa. (Poikela & Nummenmaa 2002, 44.)

Osaamisen arvo on kuitenkin vähäistä, jos sitä ei johdeta. Johtamisen avulla olemassa olevaa ja hajallaan olevaa osaamista voidaan käyttää ja kehittää organisaation tavoitteiden mukaiseksi sekä muuttaa osaaminen entistä tuottavammaksi toiminnaksi. Osaamispääomasta on tullut yksi tärkeimmistä organisaation menestyksen ja arvomuodostuksen lähteistä. Organisaation osaamispääoman katsotaan muodostuvan henkilöpääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta, jotka ovat dynaamisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään. (Ojala 2008, 15, 47.)



Henkilöpääoma, josta käytetään myös käsitettä inhimillinen pääoma, rakentuu organisaation jäsenistä, heidän käytössään olevasta osaamisesta, tiedoista ja taidoista, motiiveista sekä siitä, miten he sitoutuvat organisaatioon sekä sen toimintaan. Myös muut inhimilliseen toimintaan liittyvät tekijät, kuten tunteet, motivaatio ja asenteet sekä terveys ja työhyvinvointi vaikuttavat henkilöpääoman muodostumiseen. Ihmisten osaamista tarkasteltaessa tiedot ja taidot ovat keskiössä, mutta osaamisen käyttöön vaikuttavat myös työhyvinvointi, jaksaminen ja motivaatio. Luottamus omaan oppimiskykyynsä ja työtehtävistä suoriutumiseen voi vaihdella tiedoista ja taidosta riippumatta. Tästä johtuen ihmiset valitsevat tehtäviä ja tilanteita sen mukaan, kuinka hyvin kuvittelevat niistä suoriutuvansa. Myös yksilöiden arvot sisältyvät henkilöpääomaan. Jos ne ovat ristiriidassa työyhteisön arvojen kanssa, motivaatio heikentyy. Arvojen yhteensopivuus puolestaan lisää hyvinvointia. Jaksamisen ja voimavarojen lisäksi ihminen tarvitsee taitoa käyttää inhimillistä pääomaansa työssään. Itsensä johtaminen pitää sisällään halun oppia ja kehittää itseään tavoitteellisesti. (Myyry 2008, 5–7; Ojala 2008, 57–59.)

Rakennepääoma sisältää kaikki sellaiset rakenteelliset tekijät, jotka edesauttavat osaamisen hankkimista, kehittämistä sekä tehokasta hyödyntämistä. Esimerkiksi organisaation toimintatapojen, henkisten rakenteiden sekä johtamiskulttuurin voidaan katsoa sisältyvän rakennepääomaan. Sisäisiin rakenteisiin kuuluvat organisaation julkiset arvot, jotka on kirjattu visioon, toimintasuunnitelmaan ja strategiaan. Organisaation toimintaan vaikuttavat useimmiten kuitenkin sen piiloarvot eli vaistomaiset käyttöteoriat, jotka antavat ratkaisumalleja käytännön tilanteisiin. Arvot ja käyttöteoriat vaikuttavat organisaation toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin, kuten työjärjestelyihin, osaamisen kehittämisjärjestelyihin, johtamiskulttuuriin ja ilmapiiriin. (Myyry 2008, 7; Ojala 2008, 60–62.)

Suhdepääoma kuvaa organisaation sisällä olevia suhteita: johdon suhde henkilöstöön ja henkilöstön suhde toisiinsa. Se muodostuu verkostoista, kuten sidosryhmistä, asiakkaista ja muista yhteistyökumppaneista. Suhdepääomalle on keskeistä luottamus sekä luottamuksen vastavuoroisuus, joiden avulla organisaatio pyrkii täydentämään omaa osaamistaan. Suhdepääoma vaatii muodostuakseen inhimillistä pääomaa ja siitä huolehtimista toimivien rakenteiden avulla. Yhdessä

ne muodostavat organisaation aineettoman varallisuuden, joka tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Osaamisen johtamisen tulisi kattaa kaikki aineettoman pääoman osa-alueet kehittäen ja vahvistaen osaamista kokonaisvaltaisesti, samalla edistään ja helpottaen osa-alueiden leikkauspinnoilla syntyvää uutta tietoa. (Myyry 2008, 9; Ojala 2008, 63–64.)

Osaamista täytyy kehittää koko ajan, sillä nykyajassa osa osaamisesta vanhentuu ja uutta osaamista täytyy hankkia tilalle (Virtainlahti 2009, 26). Osaaminen kehittyy yleensä vähitellen riippuen yksilön tai organisaation lähtökohdista ja jo olemassa olevan osaamisen määrästä. On tärkeää ymmärtää, miten eri osaamisalueita yhdistetään ja miten ne näkyvät käytännön työssä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 58–59.)

Osaamista kehitetään ja arvioidaan sekä itse että ulkopuolisen arvioijan, esimerkiksi työnantajan toimesta (Virtainlahti 2009, 26). Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä vaaditaan uudenlaisia osaamisia, joissa korostuvat itsenäinen tiedon hankinta ja soveltaminen, ongelmanratkaisu, yhteistoiminta, moniammatillinen osaaminen ja ennen muuta kyky oppia jatkuvasti (Poikela & Nummenmaa 2002, 35; Viitala 2005, 135). Vahva ammattitaito ja osaamisen kehittäminen ovat perustuneet yksilön haluun ja motivaatioon kehittyä sekä oppia uutta. Yksilölle osaaminen on työssä menestymisen perusta. (Kivinen 2008, 55.) Olemassa olevaa osaamista ei voida kuitenkaan arvioida suhteessa tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen ennen kuin toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet ja tiedetään, minkälaista osaamista niiden saavuttaminen vaatii (Viitala 2005, 14–16).

Osaamisen kehittäminen on kuitenkin siirtynyt enemmän yksilöltä yhteisön osaamisen kehittämiseen, sillä osaaminen paikantuu selkeimmin ryhmiin, verkostoihin ja organisaatioihin. Osaamisen kehittämisessä koulutus on kuitenkin vain yksi elementti. Yhä tärkeämmäksi osaamisen kehittämisen keinoiksi ovat muodostuneet kokemukselliseen työssäoppimiseen perustuvat menetelmät. Näin ollen organisaatio oppimisympäristönä on oleellinen, koska ympäristö vaikuttaa oppimisen suuntautumiseen, opitun siirtymiseen organisaation sisällä, henkilöstön yhteistyöhön ja kykyyn tuottaa hyötyä asiakkaille. (Lammintakanen 2017, 250–251.)

Organisaatio voi tukea osaamisen kehittämistä tekemällä oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä näkyvää ja keskeisen strategisen toiminnan tavoitteen (Ruohotie 2000, 67). On kuitenkin huomioitava, että pelkkä osaamisen kehittäminen ei yksinään riitä, vaan kehittäminen tulee kohdistaa myös organisaation järjestelmiin, ilmapiiriin, kulttuuriin sekä johtamiseen (Viitala 2013, 173).

### 3.3 Oppiva organisaatio

Oppivana organisaationa voidaan pitää sellaista organisaatiota, joka osaa luoda, hankkia ja siirtää uutta tietoa sekä näkemystä ja muokata toimintaansa vastaamaan niitä sekä tehdä muutoksia toimintamalleissaan (Garvin 1993; Serrat 2017, 58; Vuorinen 2014, 177–179). Oppiva organisaatio pystyy jatkuvasti sopeutumaan ja uudistumaan ympäristön vaatimusten mukaisesti sekä oppimaan kokemuksistaan. Uusiutumisen suhteen oppiva ja älykäs organisaatio osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijat ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijaorganisaatioita nopeammin. (Sydänmaanlakka 2002, 51–52.)

Organisaation oppiminen tarkoittaa erityisesti sen kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmiutta hankkia uutta osaamista jatkuvasti ja hyödyntää sitä välittömästi. Oppimisessa ei ole kyse tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta, vaan tiedon sisäistämisestä ja kyvystä soveltaa sitä. Organisaation oppimistaidot ovat sen toimintatapoja, prosesseja ja arvoja ja ne vaikuttavat organisaation oppimistehokkuuteen. Oppimistaitoja tulisi kehittää jatkuvasti, jotta organisaation oppimista voidaan tukea. (Sydänmaanlakka 2002, 52–54; Vuorinen 2014, 177–184.) Organisaation oppimisessa tyypillisinä asioina on pidetty järjestelmällistä ongelmanratkaisua, uusien toimintatapojen kokeilua, omia kokemuksia ja historiasta oppimista, toisten kokemuksista ja parhaimmista menetelmistä oppimista sekä koko organisaation käsittävää tehokasta informaation kulkua (Garvin 1993; Vuorinen 2014, 177–179).

Organisaation lähestymistapa henkilöstön kehittämiseen voi olla laaja-alaista tai rajoittavaa. Laaja-alainen lähestymistapa tunnistaa työntekijät oppijoiksi ja tukee oppimista. Laaja-alaisesti ajatteleva organisaatio antaa työntekijöille aikaa ulkopuoliseen koulutukseen, opitun pohtimiseen sekä arvostaa ja kehittää koko henkilöstön tietoja ja taitoja. Henkilöstön oppimista tukevassa organisaatiossa kannustetaan innovatiivisuuteen ja rajojen ylittämiseen. Jos organisaatiossa on rajoittava lähestymistapa, työssä oppiminen korostuu, mutta pohdinnalle ei ole aikaa, osallistumismahdollisuudet ovat rajoitetut ja työyhteisössä kehitetään lähinnä avainhenkilöiden tietoja ja taitoja. Innovatiivisuus ei ole arvostettua ja mahdollisuus rajojen ylitykseen ei ole mahdollista. (Myyry 2008, 8.) Oppivassa organisaatiossa arvostetaan oppimisen roolia organisaation tehokkuuden ja vaikuttavuuden taustalla. Oppiva organisaatio osoittaa, että sillä on innostava visio oppimiseen ja oppimisstrategiaan, joka tukee organisaatiota saavuttamaan oman visionsa. (Serrat 2017, 58.)

Oppivan organisaation kokonaisuus rakentuu tiimityöskentelystä sekä ammattitaitoisista, motivoituneista, kasvuhaluista työntekijöistä ja sitä hallitaan systemiajattelun, yhteisten ajattelumallien sekä jaetun vision avulla (Vuorinen 2014, 177). Oppivassa organisaatiossa johdon tehtävänä on edistää kokeilemista ja vuorovaikutusta sekä pyrkiä luomaan sellainen ilmapiiri, joka tukee mahdollisimman kokonaisvaltaista oppimista. Pitkälle kehitettynä oppivana organisaationa voidaan pitää sellaista organisaatiota, jossa osaamista johdetaan vuosikellon mukaisesti ja strategiaan perustuvalla laaja-alaisella osaamisen johtamisen järjestelmällä. (Serrat 2017, 58; Vuorinen 2014, 181, 184.) Oppivan organisaation käsite on tiiviissä yhteydessä osaamisen johtamiseen.

Organisaatiot eivät siis toimi ilman työyhteisöä ja sen yksilöitä. Tiedon ja oppimisen kautta syntynyttä osaamista tulee jakaa, kehittää ja hyödyntää työn arjessa. Osaamisessa ei ole kyse vain erilaisen osaamisen käyttöönotosta, vaan myös uuden tiedon ja osaamisen luomisesta. Tällä tavoin osaamisesta muodostuu organisaatiolle voimavara, jolla se muokkaa toimintatapoja, auttaa tavoitteiden saavuttamisessa ja parantaa toimintansa tehokkuutta. Osaamisen hyödyntäminen voimavarana vaatii osaamisen johtamista.

## 4 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 4.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat

Osaamisen johtamisen juuret ovat yksityisen sektorin liiketoiminnan tehostamisessa. Aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita alkoi syntyä 1990-luvun alussa, vaikkakin keskustelut tiedosta ja tietämyksen merkityksestä olivat alkaneet jo 1960-luvun puolivälissä. Historiaa tarkastellessa voidaan keskustella kolmesta osaamisen johtamisen sukupolvesta. (Kivinen 2008, 61; Metaxiotis, Ergazakis & Psarras 2005, 1.)

Ensimmäinen sukupolvi keskittyi kuvaamaan osaamisen johtamista ja tutki sen mahdollisia hyötyjä organisaatioille (Kivinen 2008, 61; Metaxiotis ym. 2005, 1). Toisen sukupolven keskustelussa ja tutkimuksessa korostettiin organisatorisen kehittämisen lähestymistapaa. Pääpaino oli tiedon ja osaamisen muodostamisessa sekä sitä edistävien olosuhteiden ja käytäntöjen kehittämisessä yhdessä. Lähestymistavassa painotettiin hiljaisen ja kokemuksellisen tiedon sekä osaamisen merkitystä organisaatiolle ja yleisesti. (Kivinen 2008, 71; Metaxiotis ym. 2005, 1.)

Kolmannessa sukupolvessa osaamisen johtaminen yhdistetään strategiaan, tavoitteisiin ja käytäntöihin osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä ja motivointia (Metaxiotis ym. 2005, 1–2). King (2009, 10–11) on esittänyt, että tulevaisuudessa osaamisen johtamisen keskustelu ja tutkimus keskittyvät strategisen edun lisäksi todennäköisesti siihen, miten organisaation johto saadaan motivoitumaan osaamisen johtamisen tukemiseen ja miten työntekijöitä motivoidaan edistämään osaamistaan. Lisäksi kiinnostuksen kohteeksi nousevat miten yksilöidään sekä ylläpidetään organisaation osaamista. Organisaation osaaminen tulisi liittää osaamisen johtamisen järjestelmiin ja samalla tulisi pohtia, millä mittareilla arvioidaan osaamisen johtamisen hyödyt, kustannukset ja tehokkuus. On huomionarvoista, kuinka oikeassa Metaxiotis, Ergazakis ja Psarras sekä King ovat olleet, kun heidän arvioitaan peilataan vuoteen 2017. Osaamisen johtamisen

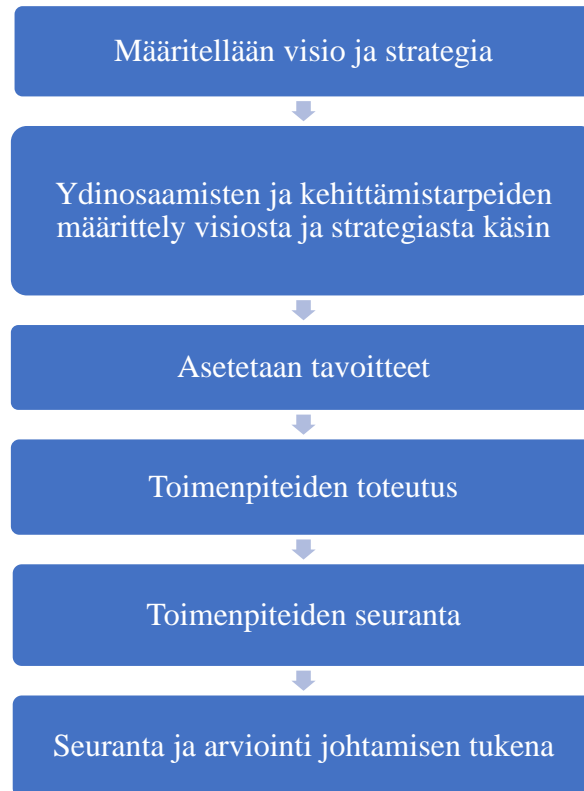
tutkimus on nimittäin keskittynyt jo jonkin aikaa tavoitteiden, strategian, motivoinnin ja arvioinnin näkökulmiin sekä osaamisen johtamisen näkymiseen päivittäisjohtamisessa.

Suomessa keskustelu ja tutkimus tiedon ja osaamisen johtamisesta alkoi 1990-luvun lopulla ja kasvoi 2000-luvulla voimakkaasti. Suomalainen tiedon ja osaamisen johtamisen tutkimus on keskittynyt enemmän julkisiin organisaatioihin kuin kansainvälinen. (Kivinen 2008, 17–18.) Kansainvälisen tutkimustiedon löytäminen osaamisen johtamisesta on haastavaa, koska osaamisen johtamisesta voidaan käyttää englannin kielessä kahta termiä: knowledge management ja competence management. Knowledge management käsite on yleisemmin käytetty, mutta se on samalla ongelmallinen, koska käsite voi tarkoittaa osaamisen johtamisen lisäksi myös tiedon johtamista tai tiedon hallintaa. Useimmissa kansainvälisissä tutkimuksissa käsitelläänkin ihmisten osaamisen johtamisen sijasta teknisten tietojärjestelmien käyttöönottoon ja hallintaan liittyviä asioita. Viitala (2005, 32–33) toteaaakin osaamisen johtamiseen liittyvien käsitteiden sekä kokonaiskuvan muuttuneen vaikeammin ymmärrettäväksi, sillä esimerkiksi käsitteiden merkitykset saattavat vaihdella lähteestä riippuen. Viitala korostaakin, että organisaatioissa olisi tärkeää sopia yhdessä, mitä käytettävillä käsitteillä tarkoitetaan. Näin pystytään luomaan yhteisymmärrystä ja selkeyttämään, mitä asioita edistetään, mihin suuntaan niitä tulisi viedä ja millä tavoin.

#### 4.2 Osaamisen johtaminen organisaatioissa

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, johtamisen järjestelmä, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtamista toteutetaan. Osaamisen johtamisella pyritään ylläpitämään, kehittämään, uudistamaan, hankkimaan sekä hyödyntämään tehokkaasti sellaista osaamista, joka edesauttaa toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tästä syystä osaamisen johtamisen tulee olla tarkoituksenmukaista sekä strategialähtöistä. (Viitala 2005, 14–17.) Osaamisen johtaminen onkin tulevaisuusorientoitunutta johtamista, jossa henkilöstön osaa-

minen on organisaation yksi tärkeimmistä resursseista ja kilpailukeinoista (Mårtensson 2000, 204; Osaamisen johtaminen i.a.). Myyry (2008, 12) on jäsentänyt osaamisen johtamisen perusmallin alla olevan kuvion (Kuvio 2) mukaisesti.

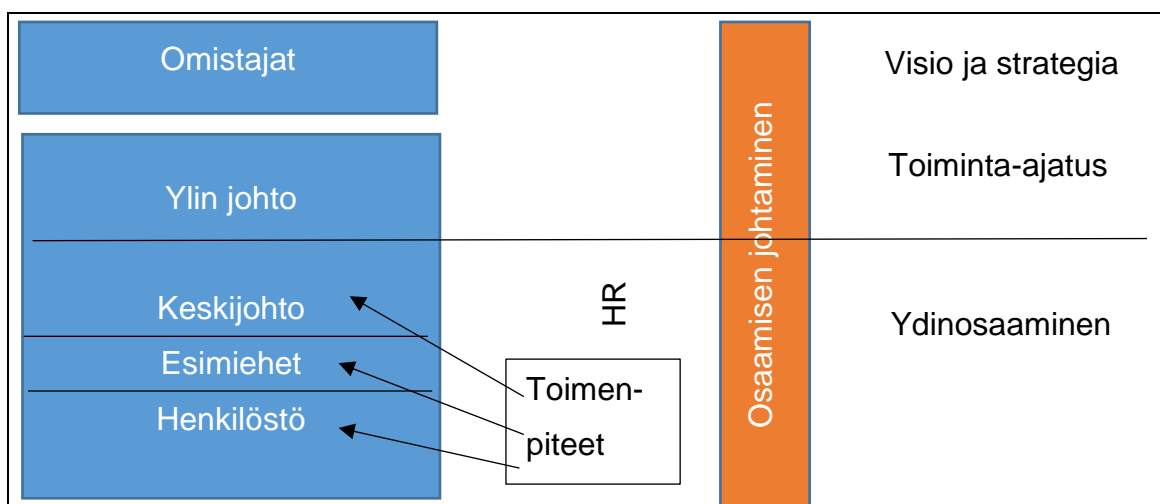


KUVIO 2: Osaamisen johtamisen perusmalli (Myyry 2008, 12.)

Perustana osaamisen johtamiselle on yhteisymmärrys osaamisesta organisaation sisällä. Tämä edellyttää selkeää ja yleisesti tiedostettua osaamisen määrittelyä sekä yhteisymmärrystä siitä, miten osaamista johdetaan ja minkälaisia prosesseja sekä työkaluja johtamisen tukena käytetään. Esimerkiksi osaamisstrategia, osaamiskartoitus, osaamisen kehittämissuunnitelma sekä erilaiset kehittämisen ja johtamisen tuloksellisuutta arvioivat mittarit ovat konkreettisia työkaluja, joita voidaan käyttää osaamisen johtamisen prosessissa ja kehittämisessä. Edellä mainitut ovat kuitenkin vain osa osaamisen johtamisen sisältöä. Tehokas osaamisen johtaminen vaatii myös selkeää vastuualueiden jakoa ja aikataulujen laatimista. Aikataulujen on tarkoitus selvittää koko organisaatiolle, milloin asioita tehdään ja miten vastuualueet liikkuvat sekä painottuvat. (Ojala 2008, 82–104.)

Osaamisen johtaminen on tärkeää kytkeä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen tulisi olla järjestelmällistä ja osana päivittäistä johtamistoimintaa. Osaamisen johtaminen liittyy yksilön oppimiseen ja osaamisen ymmärtämiseen, sillä organisaatioilla ei ole osaamista ilman ihmisiä. Organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi ovat keskeisiä asioita, koska organisaation osaamisen perusta on juuri sen yksilöissä. Yleisimmin osaamisen johtamisessa puhutaan kuitenkin ydinosaamisista, osaamisalueista ja niiden liittämistä organisaation strategiaan. (Viitala 2013, 170–175; Virtainlahti 2009, 68–69.) Lisäksi osaamisen johtamisessa tulisi keskittyä siihen, miten hiljainen tieto saadaan näkyväksi tiedoksi niin, että yksilöiden osaamisesta tulee organisaation osaamista (Mårtensson 2000, 214).

Tuomen ja Sumkinin (2012, 21, 23) mukaan perinteisessä eli mekaanisessa osaamisen johtamisen mallissa organisaation ylin johto tuottaa strategian, mikä määrittelee tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen. Strategian vahvistumisen jälkeen mietitään mitä osaamista tarvitaan vision toteuttamiseksi. Tämän jälkeen vahvistetaan kehityskeskusteluissa esille tulleita osaamisen kehittämiskohteita, joiden toteutumista ylin johto vain seuraa tulosten pohjalta. Mallissa osaaminen kehittyy siten kapea-alaisesti yksittäisten osaajien kautta ja osaamisen johtamisen toimenpiteet kohdistuvat vain keskijohtoon, esimiehiin ja työntekijöihin. Näin osaamisen johtaminen eriytyy organisaation ylimmän johdon yhteydestä ja se jää esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäväksi (Kuvio 3).



KUVIO 3. Perinteinen osaamisen johtamismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22)



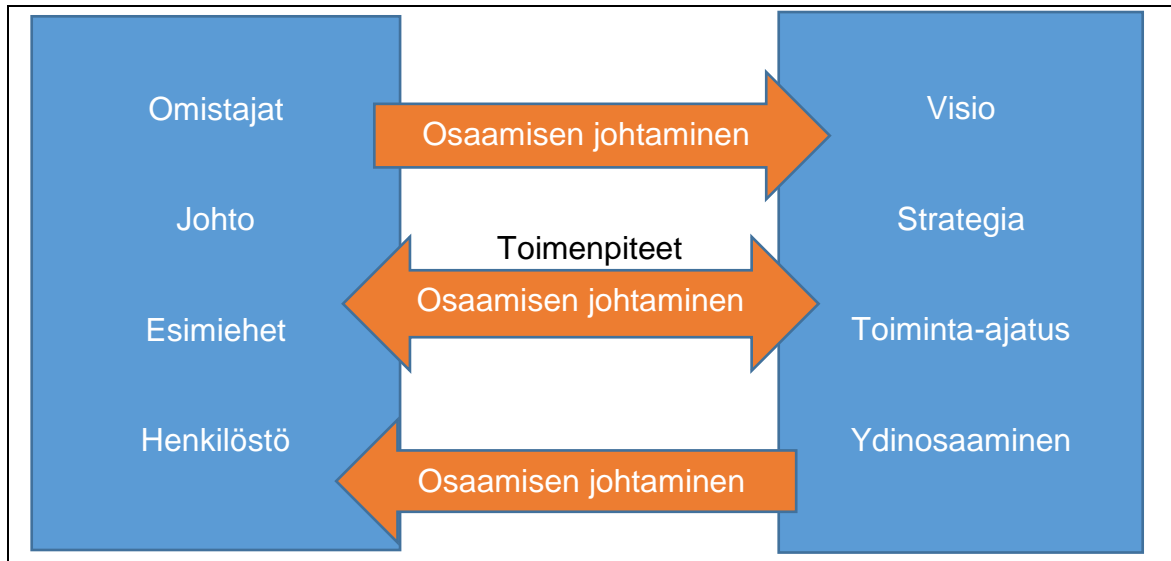
Kivisen määritelmän mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatioissa ja niissä vallitsevissa kulttuureissa. Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on keskeistä, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittava merkityksellinen tieto ja kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla, jotta tiedetään, millaista tietoa sekä osaamista organisaatiossa on kehitettävä ja miten. (Kivinen 2008, 15, 193.)

Osaamisen johtaminen vaatii jatkuvaa arviointia, kehittämistä sekä suunnittelua, ja sen tulee näkyä myös henkilöstösuunnittelussa. Päävastuu osaamisen johtamisesta on johdolla, mutta myös henkilöstöllä on oma roolinsa. (Viitala 2007, 170–172.) Haasteena osaamisen johtamisessa on, että sen kohde sekä perusta ovat ihmisten toiminnassa. Työntekijällä tulee olla voimia, kykyä ja tahtoa oppia. Aineettoman pääoman kehittämisen käsitteen mukaan osaamisen johtaminen ei voi olla vain ihmisten substanssiosaamisen johtamista, vaan sellaisten olosuhteiden järjestämistä organisaatioon, joissa osaamista voidaan ja halutaan käyttää. (Myyry 2008, 30.)

Osaamisen johtamista on tarkasteltava prosessina ja mietittävä, mikä sen asema ja yhteys on arkitoiminnassa. Organisaatioissa kehittämisen tulisi lähteä nykytilan tunnistamisesta. Olemassa olevan tilanteen tunnistaminen auttaa havaitsemaan kehittämiskohteita toiveajattelun sijaan. Vasta nykytilan arvioinnin avulla on mahdollista tarkastella osaamisen johtamisen suhdetta strategiaan ja arkitoimintaan. Kun osaamisen johtamisen asema on päätetty suhteessa strategiaan, voidaan vasta sen jälkeen valita kehittämisen kannalta toimivin osaamisen johtamisen malli. (Tuomi & Sumkin 2012, 23, 25.) Osaamisen johtamista tarvitaan erityisesti hajallaan olevan osaamisen yhdistämiseksi, sillä yksilöiden osaaminen ei itsessään muutu organisaatiota hyödyttäväksi toiminnaksi (Ojala 2008, 81).

Tuomen ja Sumkinin (2012, 23) mukaan perinteisestä mallista ollaan jo vähitellen siirtymässä koko organisaatiota koskevaan osaamisen johtamisen kokonaismalliin (Kuvio 4). Mallissa ylin johto ei voi unohtaa itseään ja johtoryhmän kehittymistä. Kokonaismallissa osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen ovat

mukana kaikessa työssä joka päivä. Strategiatyö on siten osa osaamisen johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 23.)



KUVIO 4. Osaamisen johtamisen kokonaismalli (Tuomi & Sumkin 2012, 22)

Salojärvi (2009, 148–149) on puolestaan erotellut osaamisen johtamisen kehityksen neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa osaamista johdetaan ilman strategista päämäärää henkilöstön kehittämis- ja koulutustoimintana. Osaamista arvioidaan nykyisiin vaatimuksiin liittyen yksittäisten ihmisten tai ryhmien tasolla. Ensimmäiseen vaiheeseen liittyvät useimmissa organisaatioissa kehityskeskustelukäytännöt.

Toisessa vaiheessa osaamisen johtamisessa pyritään kartoittamaan osaamista ja taltioimaan sitä laajempaa käyttöä varten. Mukana saattaa olla tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi. Kolmas vaihe on osaamisen johtamisen kokonaisvaltainen kehittäminen organisaation tulevaisuuden päämääriä kohden. Silloin organisaation strategia ohjaa voimakkaasti kaikkea kehittämistä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. Kehittämiseen on useita keinoja ja osaamisen johtaminen on mukana organisaation strategiaprosessissa. Tänä päivänä osaamisen johtamisessa voidaan nähdä jo neljäs vaihe, jossa tavoitteena on erityisesti uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen niin organisaation sisällä kuin sen verkostoissa. Työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys osaamisen johtamisen neljännessä vaiheessa. (Salojärvi 2009, 148–149.)

Kuten edellä on todettu, osaamisen johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus ja se voidaan käsittää eri tavoin eri organisaatioissa. Tämä päivänäkin organisaatiot voivat olla eri vaiheessa osaamisen johtamisessaan. Joissakin organisaatiossa johto ei edelleenkään pidä osaamisen johtamista tärkeänä, koska sen ei koeta tuovan kilpailukykyä ja sen arvoa on vaikea mitata.

#### 4.2.1 Strategialähtöinen osaamisen johtaminen

Strategialla ei ole vain yhtä määritelmää. Strategialla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tarkoituksenmukaista suunnitelmaa organisaation tulevaisuudesta, näkemystä organisaation tulevaisuuden tilasta tai ylipäätään johdonmukaista toimintaa. (Kehusmaa 2010, 13–14.) Strateginen johtaminen on puolestaan yksinkertaistettuna tietoista ja tavoitteellista toimintaa, joka suuntaa tulevaisuuteen ja pyrkii organisaation menestyksen edistämiseen (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 66; Vuorinen 2014, 15). Käytännössä strateginen johtaminen ei ole kuitenkaan yhtenäinen prosessi, sillä siihen vaikuttavat samat työskentelyä keskeyttävät ja hidastavat tekijät, jotka vaikuttavat mihin tahansa toimintaan. Hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi ei ole myöskään olemassa vain yhtä toimintatapaa. Strategisen johtamiseen on useita lähestymistapoja, joista jotkut painottavat suunnittelulähtöisyyttä, toiset oppimista sekä kokemuksen kautta etene mistä ja kolmannet innovatiivisuuden sekä kokeilun merkitystä. (Vuorinen 2014, 15–17.)

Strategiseen johtamiseen liittyvät olennaisesti toiminta-ajatus, missio, visio sekä arvot. Toiminta-ajatus kertoo periaatteet, joiden mukaan toimimalla toteutetaan missiota ja edetään visiota kohti. Missio kuvaa sitä, miksi organisaatio on olemassa. Visio on puolestaan tulevaisuuden tahtotila ja strategia sen saavuttamisen suunnitelma. Organisaation arvot kuvaavat asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan. Samalla arvot ovat koko organisaatiolle suunnattu viesti siitä, mikä johtaa organisaation menestymiseen. Johtamisella pyritäänkin luomaan strategia, joka varmistaa sen, että organisaatio menestyy. Stra-

tegia on ylätasen suunnitelma, joka puretaan pienempiin tavoitteisiin, joista organisaatioryhmät voivat tehdä taktisia käytännön toimenpiteitä. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 44; Kesti 2010, 125.)

Osaamisen johtaminen kuuluu organisaation strategisen johtamisen ydinalueeseen, jossa henkilöstöjohtaminen ja toiminnanjohtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa strategiaperusta onkin osaamiseen liittyvissä valinnoissa. Strategiatyössä ja strategian implementoinnissa tulisi hyödyntää strategiaprosesseja ja niissä käytettäviä työkaluja osaamisasiat huomioon ottaen. (Viitala, Suutari & Järleström 2011, 242.) Strategian käytäntöön viemisessä korostuu erityisesti viestinnän merkitys. Strategiatyössä keskustelu sekä vuorovaikutus ovat jatkuvaa ja viestintä on vastuullista sekä läpinäkyvää. Viestinnän ammattilaisia ei pidä unohtaa strategisen johtamisviestinnän mallien ja menetelmien suunnittelussa. (Kehusmaa 2010, 157–163.) Ollilan tutkimustuloksissa korostetaan, että osaamisen strategisen johtamisen hallinnan tulisi olla strategista toimintatapojen ja palautejärjestelmien rakentamista, ylläpitämistä sekä hyödyntämistä (Ollila 2006, 182).

Myös Huotari (2009, 196–197) toteaa tutkimuksessaan osaamisen johtamisen olevan systemaattista, strategiaan perustuvaa toimintaa ja strategisen johtamisen olevan edellytyksenä osaamisen strategiselle johtamiselle. Huotarin tutkimus on kohdistunut strategiseen osaamisen johtamiseen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Tutkimuksen tuloksista käy lisäksi ilmi, että strategisella osaamisen johtamisella pystytään varmistamaan työntekijöiden visio- sekä strategiatietoisuutta, kun osaaminen otetaan puheeksi ja sitä kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa visioon ja strategiaan nojaten. Osaamisen ja strategian välinen vahva kytkös on ratkaiseva tekijä hyvinvointipalveluiden tuottamisessa ja vaikuttavuuden aikaansaamisessa.

Strategisessa osaamisen johtamisessa on keskeistä tiedostaa päämäärä sekä miksi ja miten se pyritään saavuttamaan. Lisäksi on olennaista ymmärtää, mikälaista osaamista on käytettävissä sekä miten osaamista kehitetään ja puuttuvaa osaamista hankintaan. (Helakorpi 2006, 43–44.) Yllätyksellisen ja muuttuvan

toimintaympäristön myötä organisatorisesta oppimisesta ja osaamisen hallinnasta on tullut strategisen ajattelun ja johtamisen keskeinen sisältö. Olennaista on nopeus ja ennakointikyky. (Hannus ym. 1999, 19; Mårtensson 2000, 210.) Organisaatiossa tarvittavan osaamisen vaalimisen täytyy sisältyä johdon tavoitteisiin ja tuloksiin. Esimiehillä täytyy olla tietoa, taitoa ja työkaluja kehittää ja johtaa organisaatiossa olevaa osaamista. Keskeinen osa strategiaa on rakentaa osaamislähtöistä yhteistyötä ja kumppanuuksia ja vahvistaa omaa osaamista verkostojen avulla. (Ojala 2008, 331.)

On kuitenkin huomioitava, että yksittäiset osaamisen johtamisen käytännöt ovat suhteellisen helposti kopioitavissa, mutta eivät sellaisinaan tuota organisaatioille kilpailuetua. Sen sijaan kilpailuetua syntyy, jos strategisella osaamisen johtamisella saadaan tieto ja osaaminen integroitua kaikkeen suunnitteluun, seurantaan ja päivittäisjohtamiseen siten, että tuloksena on uniikki, kokonaisuutena kehitettävä, mutta myös itseohjautuvasti kehittyvä järjestelmä. Osaamisen johtamisen kannalta on siis ratkaisevaa lopputuloksen ohessa myös se, miten hallitaan muutamat nykyisestä johtamismallista paremmin osaamisen hyödyntämistä ja kehittymistä tukevaan malliin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 17, 233.)

Esimiehillä on tärkeä asema sen varmistamisessa, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimiesten kautta arjen työssä viestittyy suurin osa organisaation strategisista valinnoista. Esimiestyön kautta organisaatio saa myös parhaat ihmiset oikeille paikoille; esimies tunnistaa yksilön kehittymisintressejä sekä osaa ohjata yksilön olemassa olevaa osaamista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.) Viitalan tutkimuksessa esimiesten osaamisen johtamisen tehtäväalueiksi muodostuivat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen sekä esimerkillä johtaminen. Lisäksi Viitalan tutkimuksessa osaamisen johtamisen pääkeinoiksi muodostuivat tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen, keskustelun synnyttäminen sekä oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittämien. (Viitala 2002, 188, 192, 197.)

Huotarin tutkimuksen tuloksissa todetaan strategian toteutumisen esimiestyössä vaativan myös erityisesti muutosjohtamistaitoja. Tuloksista käy ilmi, että keski- ja lähijohdon rooli strategian muotoilussa, toimeenpanossa sekä arvioinnissa on aiempaa suurempi, mutta keski- ja lähijohdon vahvistunut rooli ei kuitenkaan näy tarpeeksi heidän työnkuvassaan. (Huotari 2009, 196.)

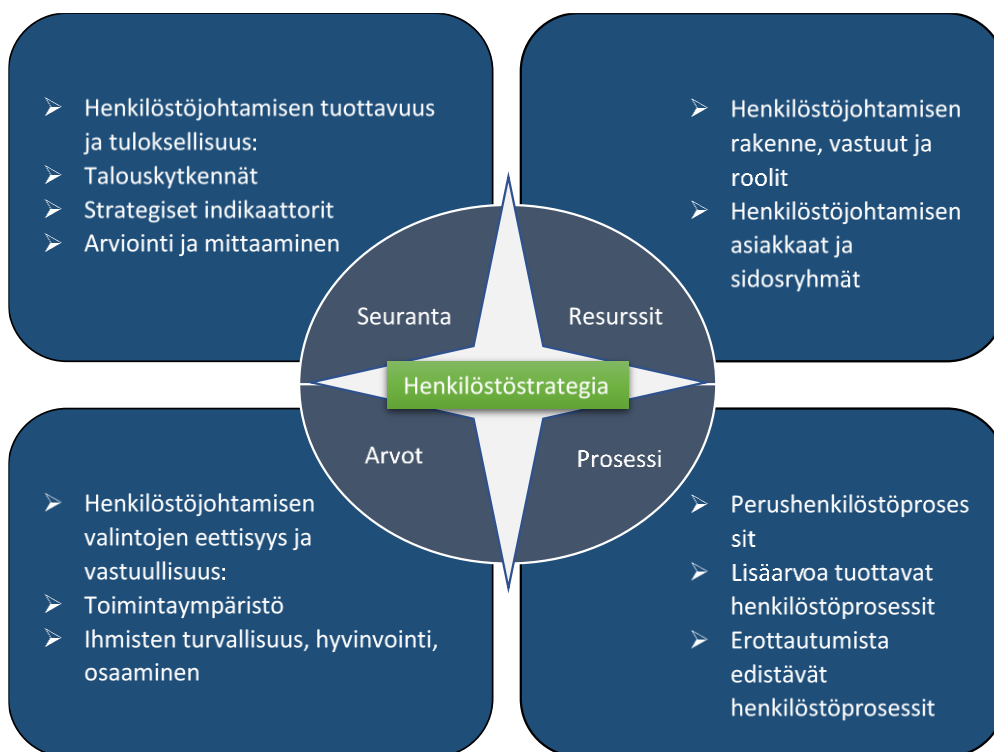
#### 4.2.2 Henkilöstöjohtaminen

Osaamisen johtaminen on osa normaalia toiminnan johtamista eri prosesseissa ja toiminnoissa, joten se on läsnä myös henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtaminen on puolestaan organisaation muita toimintoja tukevassa roolissa ja sen avulla pystytään suuntaamaan, varmistamaan sekä kehittämään organisaation osaamista. (Viitala 2005, 230.) Viitala ja Uotila toteavatkin yhden johtamisen tärkeimmistä tavoitteista olevan, että organisaatiolla on käytössään tarvittavat resurssit sekä osaaminen tehtävänsä ja tavoitteidensa toteuttamiseksi. (Viitala & Uotila 2014, 98). Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on myös sitouttaa henkilöstö organisaation tavoitteiden toteuttamiseen sekä varmistaa henkilöstön työkyky ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on tiiviissä yhteydessä strategiaan, läsnä kaikessa päätöksenteossa ja se mahdollistaa organisaation sekä henkilöstön jatkuvan kehittymisen. (Viitala 2013, 10.)

Viitala jakaa henkilöstöjohtamisen prosessin kolmeen osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Organisaatiossa henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdistuu ihmisiin. Henkilöstöä pyritään tukemaan erilaisten resurssien hyödyntämisessä, tarvittavan osaamisen hankkimisessa sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämisessä. Työelämäsuhteet pitävät sisällään työntekijöiden sekä työnantajan väliset suhteet ja niiden hoitamisen merkitys korostuu erityisesti konfliktitilanteissa. Työelämäsuhteiden hoitamisella voidaan vaikuttaa organisaatiossa esimerkiksi työehtosopimusten hallintaan ja noudattamiseen, yhteistoimintaan sekä riitojen selvittelyyn. Johtajuus ja esimiestyö vaikuttavat puolestaan olennaisesti siihen, toteutuvatko henkilöstöjohtamisen tavoitteet ylipäättään. Johtajat ja esi-

miehet vaikuttavat toiminnallaan esimerkiksi henkilöstön rakenteisiin, kannustavat ja innostavat henkilöstöä sekä arvioivat ja auttavat henkilöstöä kehittymään. Johtajat vaikuttavat suoraan myös organisaatiokulttuuriin ja sen muutoksiin. (Viitala 2013, 20–22.)

Salojärvi on halunnut kiinnittää huomiota henkilöstöjohtamisen prosessin lisäksi henkilöjohtamisen kokonaisuuteen ja luonut mallin sen selkeyttämiseksi (Kuvio 5). Sen keskiössä on henkilöstöstrategia, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää organisaation tavoitteita sekä auttaa muodostamaan selkeitä linjauksia henkilöstöjohtamisen tueksi. Salojärvi jakaa henkilöstöjohtamisen neljään ulottuvuuteen: resurssit, prosessi, arvot ja seuranta. Resurssit pitävät sisällään sen, miten ja millaisilla kokoonpanoilla henkilöstöasioita hoidetaan, minkälaisia rooleja tarvitaan ja miten vastuualueet jaetaan. Kokonaisprosessi rakentuu lain edellyttämistä perusprosesseista, lisäarvoa tuottavista ja samalla kilpailukykyä parantavista prosesseista sekä niistä prosesseista, jotka auttavat organisaation henkilöstöjohtamista erottautumaan muista kilpailijoista ja tekemään siitä vetovoimaisen. Arvot ja eettisyys liittyvät organisaation vastuisiin ja toiminnan eettisiin periaatteisiin sekä niiden näkyvyyteen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Seuranta kytkee puolestaan muut ulottuvuudet strategiaan tavoitteisiin ja arvioi tuloksellisuutta ja tavoitteiden täyttymistä. (Salojärvi 2009, 29–32.)



KUVIO 5. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2009, 30)

Henkilöstöjohtamisen tueksi ja toteuttamiseksi tarvitaan siis erilaisia kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä sekä selkeitä sääntöjä ja toimintamalleja. Ne luovat henkilöstöjohtamiselle tietyt raamit, joiden sisällä pyritään turvaamaan henkilöstön oikeudenmukainen, kunnioittava, kannustava sekä hyvinvointia ja työsuoritusta tukeva kohtelu. Henkilöstöjohtamisen tukena käytettävien järjestelmien tulee olla mahdollisimman tehokkaita ja niistä saadun hyödyn pitää olla järkevässä suhteessa niihin käytettyihin resursseihin. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit sekä menettelytavat perustuvat henkilöstöpolitiikkaan, mikä ohjaa päätöksentekoa esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin, palkkaamiseen tai kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Henkilöstöpolitiikka on suoraan kytkennässä henkilöstöstrategiaan. (Viitala 2013, 23, 25.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuva kehittyminen sekä muuttuminen lisää johdon sekä henkilöstön osaamistarpeita. Tämä edellyttääkin osaamisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen vahvistamista edelleen. (Lammintakanen 2017, 240.) Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa olevan onnistutunutta, kun henkilöstöön kohdistuneiden ratkaisujen kautta on mahdollistettu strategian mukainen toiminta



sekä saavutettu liiketoiminnan mukaiset tavoitteet. Tällöin henkilöstö, on vastannut toiminnan tarpeisiin ja edesauttanut sekä organisaation uusiutumista ja kehittymistä. Lisäksi onnistuneen henkilöstöjohtamisen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi tilanteet, kun henkilöstö kokee ilmapiirin arvostavaksi, työnsä mielekkääksi ja osaamisensa sekä työolosuhteensa tarpeita vastaaviksi. (Viitala 2013, 19.)

#### 4.2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia voidaan pitää ihmisen omana kokemuksena tai tulkintana omasta tilanteestaan, vaikka siihen vaikuttavat myös hänestä itsestään riippumattomat asiat. Työhyvinvointiin ei pystytä vaikuttamaan suoraan, mutta sitä edistäviin tekijöihin voidaan vaikuttaa. (Viitala 2013, 213.) Ahosen ja Auran määritelmän mukaan työhyvinvointi rakentuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäinen on nykyinen työkyky, johon vaikuttavat terveys, arvot, asenteet, osaaminen sekä työyhteisö ja työympäristö. Toinen osa-alue on työpaikan tuloksellisuus, johon liittyvät tuottavuus, kannattavuus sekä yhteiskuntavastuu. Kolmantena on työn ja vapaa-ajan tasapaino, mikä pitää sisällään joustavuuden ja elämänlaadun sekä sen, miten työ ja vapaa-aika täydentävät toisiaan. Neljäntenä osa-alueena ovat työhyvinvoinnin tulevaisuusvaikutukset, jotka rakentuvat toimeentuloon ja terveyteen liittyvistä näkymistä. Nykyään työhyvinvointi nähdään organisaation strategisena voimavarana, sillä se on suoraan yhteydessä työn tuloksellisuuteen. (Aura & Ahonen 2016, 21–22.)

Oman työn osaamista voidaan pitää edellytyksenä työhyvinvoinnille. Kun työssä pystytään hyödyntämään laaja-alaisesti omia tietoja sekä taitoja ja mahdollisesti myös luomaan uutta tietoa, se ylläpitää ja kehittää työntekijän omaa osaamista sekä lisää työmotivaatiota. (Virtanen & Sinokki 2014, 201.) Motivaatio lisää puolestaan työn mielekkyyttä ja mahdollistaa oppimisen. Työhyvinvointia tukevan oppimisen kannalta on olennaista, että organisaation johdon toiminta on ammattitaitoista, oikeudenmukaista ja osaamista tukevaa. Johdon tulee antaa työntekijöille sopivissa määrin valtaa ja vastuuta, mutta myös mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. (Rauramo 2012, 156–157.)

Henkilöstö ei pysty toimimaan tehokkaasti, oppimaan, kehittymään tai tuottamaan luovia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita, mikäli he eivät voi hyvin. Työntekijän heikko työhyvinvointi heikentää oppimista ja sen kautta osaamista, mikä johtaa osaamattomuuteen, väsymiseen sekä turhautumiseen, koska luottamus omaan työsuoritukseen vähenee. Tällöin myös henkilöstön tuottavuus heikentyy ja sairastumisen sekä tapaturmien riski kasvaa. (Viitala 2013, 212.)

Henkilöstön hyvinvointiin voidaan kuitenkin vaikuttaa merkittävästi johtamisen kautta. Osaava johtaminen mahdollistaa toimivan työn organisoinnin lisäksi myös myönteisen työilmapiirin sekä innostavan ja palkitsevan työkulttuurin syntymisen. (Niiranen ym. 2010, 152.) Myös Ollilan tutkimuksessa korostuu ilmapiirin merkitys. Tulosten mukaan osaamisen strategisen johtamisen hallinnalla tulee pyrkiä luomaan avointa, joustavaa sekä kannustavaa ilmapiiriä ja sitä pitäisi kehittää sekä ylläpitää monipuolisten dialogisten ja reflektioivien foorumien kautta. (Ollila 2006, 228.)

Johtamisella pyritään ennen kaikkea luomaan toimintaedellytyksiä sekä mahdollisuuksia työn tekemiselle ja sen kautta myös työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Virolainen 2012, 134). Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää organisaation työhyvinvoinnin tilan ymmärtämistä. Ymmärryksen luomiseksi tarvitaan aktiivista vuorovaikutusta sekä totuudenmukaista tietoa. Työhyvinvointityölle tulee asettaa selkeitä painopisteitä sekä tavoitteita ja mahdollistaa, että organisaatiolla on käytössään tarvittavat resurssit niiden saavuttamiseksi. (Tarkkonen 2012, 75–76.)

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu kaikille esimiesasemassa oleville, minkä vuoksi on tärkeää, että esimiehet koulutettaisiin työhyvinvointikysymyksiin liittyen. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuu kuitenkin erityisesti esimiehen oman asenteen ja johtamistyylin merkitys. Esimerkiksi myönteinen ja avoin asenne tukevat jo itsessään työhyvinvointityötä. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää työhyvinvoinnin säännöllistä mittaamista sekä arvioimista, jotta sitä voitaisiin kehittää myös jatkossa. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi pyrkiä työntekijäkeskeiseen johtamistyyliin, jossa johto keskustelee työntekijöiden kanssa ja pyrkii lisäämään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia sekä vapauksia. (Virolainen 2012, 105–106.)

Hyvinvoivan organisaation edellytyksiä on hyvä luottamukseen ja avoimuuteen perustuva ilmapiiri, jossa voidaan käydä keskustelua vaikeistakin asioista. Tällaisessa organisaatiossa töiden organisointi perustuu työntekijöiden todelliseen osaamisen sekä asiakastarpeiden tyydyttämiseen. Lisäksi organisaation motivaatiota pidetään yllä huolehtimalla ydinosaamisesta ja keskittämällä toimintaa ydinosaamisen kehittämisen ympärille. Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmiset huolehtivat sekä omasta että muiden kehittymisestä ja hyvinvoinnista. Oppiva organisaatio on yksi hyvinvoivan organisaation osa-alue. (Juuti & Vuorela 2015, 40.)

#### 4.3 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittäminen käsittää kaikki sellaiset toimenpiteet, joiden kautta pysyttään lisäämään esimiesasemassa olevan henkilön kykyä toimia työssään. Johtamisen kehittämisellä voidaan tavoitella esimerkiksi organisaation ja esimiesten suorituskyvyn parantamista. Toisaalta johtamista saatetaan kehittää myös vastaamaan organisaatiomuutoksista tai uuden strategian käyttöönotosta aiheutuviin tarpeisiin. Johtamista kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti esimiesasemassa ja hänen vastuualueellaan olevien henkilöiden vuorovaikutukseen. Lisäksi johtamisen kehittäminen parantaa työyhteisön ilmapiiriä sekä tuottavuutta. (Juuti 2016, 91–93.)

Hyrkkään (2009, 158–159) saamien tutkimustulosten mukaan suhtautuminen osaamisen johtamisen kehittämiseen on positiivista, mutta eri kunnissa painotetaan eri osaamisen johtamisen kehittämisen osa-alueita. Näitä olivat tietotekniikkaosaaminen, verkostoitumistaidot sekä innovatiivisuus. Hyrkkään tutkimuksessa todetaan myös, että henkilökunnan määrä, johdon osallistuminen osaamisen määrittelyyn ja ilmapiirin tuki osaamiselle ja sen kehittämislle olivat yhteydessä siihen, miten osaamisen johtamisen tavoitteisiin orientoidutaan.

Organisaatiot ovat kiinnostuneet osaamisen johtamisen kehittämisestä erilaisista syistä: osa etsii tapoja toteuttaa strategiaa ja osa taas etsii ymmärrystä organi-

saation menestymisen perusteista ja sitä kautta kohdentaa kehittämispanostuksia tehokkaammin. Osa organisaatioista on ymmärtänyt tiedon, osaamisen ja oppimisen kilpailullisen merkityksen ja halunnut luoda eri käytäntöjä, joilla hallita näitä strategisia resursseja. Tiedon ja osaamisen johtamisessaan kehittyneet organisaatiot ovat joko lisänneet kykyään laatia aikaisempaa toteuttamiskelpoisia, konkreettisempia ja yksilölle selkeämpiä strategiasuunnitelmia tai pystyneet aikaisempaa paremmin kohdistamaan piilevät tieto- ja osaamisresurssinsa strategisen uudistumisen lähteeksi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 14–16.)

Huotarin mukaan osaamisen johtamisen tärkein kehittämiskohde on henkilöstön mukaan ottaminen strategiseen keskusteluun (Huotari 2009, 174). Henkilöstön osallistamista ja sitouttamista strategiatyöhön onkin alettu pitää entistä tärkeämpänä (Valpola ym. 2010, 19; Vuorinen 2014, 16). Henkilöstön osallistaminen heti strategiatyöskentelyn alkuvaiheesta lähtien helpottaa ja sujuvoittaa strategian viestintää työyhteisössä (Lindroos & Lohivesi 2004, 162; Valpola ym. 2010, 19).

Osaamisen johtamisen kehittäminen edellyttää johdon yhteistä tahtotilaa sekä itsenäistä tiedonhankintaa ja osaamisen johtamisen nykytilan ymmärtämistä. Viitalan mukaan osaamisen johtamisen kehittämisen pitäisi olla lähtöisin johtoryhmän työskentelystä. Johtoryhmän tehtävänä on määritellä tavoitteet ja selkeyttää, mitä osaamisen johtamisen kehittäminen organisaatiossa oikeastaan tarkoittaa. Lisäksi on oleellista sopia, miten kehittäminen organisoidaan ja mitä käytännön toimenpiteitä tarvitaan. Vasta sitoutumisen ja yhteisymmärryksen luomisen jälkeen osaamiseen johtamista voidaan lähteä kehittämään käytännön tasolla. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin kehittämisen tueksi erilaisia keinoja ja työkaluja, kuten esimerkiksi mentorointia ja työnohjausta, koulutusta, yhteisiä keskustelufoorumeita, kirjallisuuteen perehtymistä sekä intranetissä olevaa kirjallista opasta tai esimiehen työkalupakkia. (Viitala 2005, 349.)

Myös Ollilan (2006,182) tutkimuksessa tuodaan esille johtamisessa tarvittavan tuen merkitys osaamisen johtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi tutkimustuloksissa tuodaan esille näkökulma siitä, että tahto sitoutua kehittymis- ja kehittämistyöhön on erityisesti osa johtamistyön valmiutta ja sen kautta johtamisen osaamista. Ollilan määritelmän mukaan johtamisen osaaminen

pitää sisällään myös muita johtamisen valmiuksia, kuten johtajan tiedot, taidot, kokemuksen, motivaation ja esimerkillisyyden.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kartoittaa osaamisen johtamisen kehittämistarpeita Mielenterveyden keskusliitossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osaamisen johtamisesta Mielenterveyden keskusliitolle ja sitä kautta esittää kehitysehdotuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisen tueksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä osaamisen johtaminen on Mielenterveyden keskusliitossa?
2. Millä tavoin osaamisen johtamista toteutetaan Mielenterveyden keskusliitossa?
3. Miten osaamisen johtamista halutaan kehittää Mielenterveyden keskusliitossa?

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 6.1 Yhteistyötahona Mielenterveyden keskusliitto

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Mielenterveyden keskusliiton kanssa. Mielenterveyden keskusliitto on valtakunnallinen kansalaisjärjestö, joka perustettiin vuonna 1971. Liiton tarkoituksena on Suomen mielenterveyspotilaiden ja mielenterveyskuntoutujien yhdistysten keskus- ja yhteistyöjärjestönä valvoa ja ajaa mielenterveyspotilaiden, mielenterveyskuntoutujien ja heidän läheistensä etuja yhteiskunnassa, toimia asiantuntijana heitä koskevissa kysymyksissä ja kehittää heidän tarvitsemiaan palveluja. Toiminnan keskiössä on vapaaehtoisuus sekä vertaistuki ja siinä yhdistyvät kokemusasiantuntemus sekä ammatillisuus. (Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? i.a.a.) Liiton toimintaan kuuluu muun muassa neuvontapalveluita, vertaistoimintaa, sopeutumisvalmennusta ja työ- ja koulutusvalmennusta (Mielenterveyden keskusliitto. Palvelut. i.a.b.).

Mielenterveyden keskusliiton toimissa otetaan huomioon erityisesti mielenterveyskuntoutujat ja –potilaat sekä heidän läheisensä, mutta myös muut vammais- ja erityisryhmät, jotka voivat olla mielenterveydellisistä syistä syrjäytymisvaarassa. Liitto pyrkii tukemaan ja edistämään jäsenyhdistysten vertaistukitoimintaa sekä kansalaisjärjestötoimintaa. Lisäksi Mielenterveyden keskusliitto pyrkii tukemaan ja edistämään ennaltaehkäisevää mielenterveys- ja päihdetyötä. Tarkoituksena on ensisijaisesti vähentää mielenterveysongelmiin liittyvää stigmaa ja pyrkiä kaikin tavoin edistämään mielenterveyskuntoutujien asemaa ja oikeuksia yhteiskunnassa. Mielenterveyden keskusliitto on sitoutunut sekä puoluepoliittisesti että maailmankatsomuksellisesti. (Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? Säännöt. i.a.c.)

Mielenterveyden keskusliiton strategisena tavoitteena on yhteiskuntapolitiikkaan, yhteiskunnalliseen päätöksentekoon sekä kansalaiskeskusteluun vaikuttaminen ja osallistuminen sillä tavoin, että mielen hyvinvointi saadaan toteutumaan jokaisen ihmisen perusoikeutena. Mielenterveyden keskusliitto toimiikin tärkeässä

asemassa sekä vaikuttajana että asiantuntijana mielenterveyslainsäädännön, julkisten palveluiden sekä viranomaistoiminnan kehittämiseksi. (Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? Strategia 2014.)

1. *Jokainen ihminen on oikeutettu arvokkuuteen ja osallisuuteen. Edistetään mielenterveyspotilaiden, -kuntoutujien, kuntoutuneiden ja läheisten omanarvontuntoa, ainutlaatuista kokemus-asiantuntijuutta ja vertaisuutta sekä osallisuutta omassa elinympäristössä ja kansalaisyhteiskunnassa.*
2. *Jokainen ihminen on voimavara yhteiskunnalle ja palvelujärjestelmälle. Vahvistetaan osaamista ja tietotaitoa palvelurakenteissa ja mielenterveys-kuntoutujien kanssa työskentelevien verkostoissa kuntoutujien voimavarojen ja asiantuntijuuden hyödyntämiseksi.*
3. *Mielenterveyden keskusliitto on ihmisoikeusjärjestö. Valvotaan sekä edistetään mielenterveyskuntoutujien, kuntoutuneiden ja heidän läheistensä aseman, perus- ja ihmisoikeuksien, itsemääräämisoikeuden sekä etujen toteutumista yhteiskunnassa.*

Liiton toiminnan johtamisesta on vastuussa hallitus, joka on puolestaan vastuussa omasta toiminnastaan liittokokoukselle ja liittovaltuustolle. Hallituksen toimikausi kestää liittokokousten välisen ajan. Liittokokous kokoontuu joka kolmas vuosi ja on liiton ylin päättävä elin. Liittovaltuusto kokoontuu puolestaan kaksi kertaa vuodessa. Valtuuston tehtävänä on käsitellä toimintakertomuksen, tilinpäätöksen ja jäsenyhdistysten aloitteet sekä vahvistaa toimintasuunnitelma. (Mielenterveyden keskusliitto, Mitä teemme? Luottamuselimet. i.a.d.) Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmään kuuluvat toiminnanjohtaja, kehitysjohtaja, talous- ja hallintojohtaja, viestintäpäällikkö, koulutus- ja kuntoutuspäällikkö sekä sihteerinä johdon assistentti.



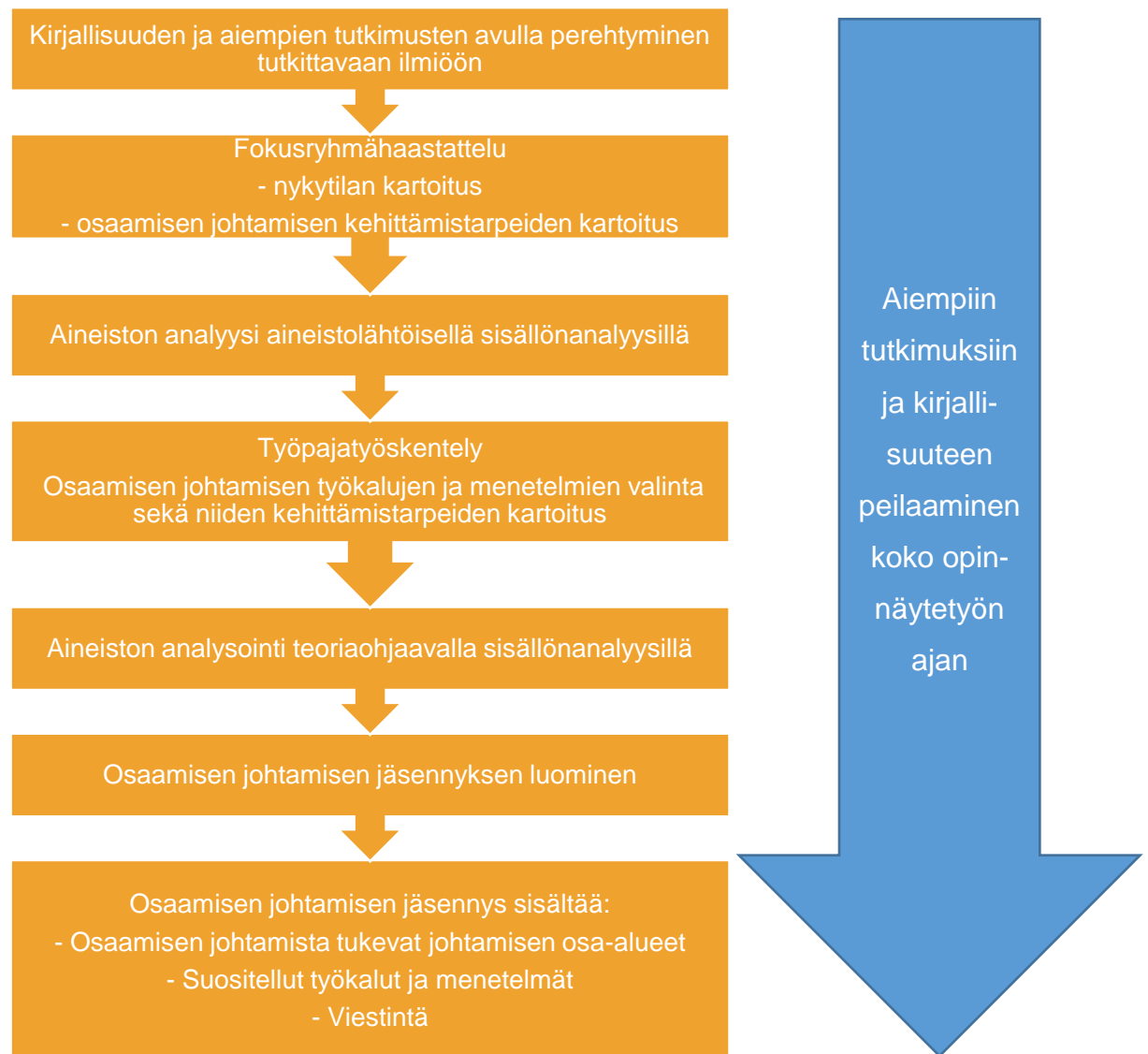
## 6.2 Opinnäytetyö kehittämistoimintana

Kehittäminen on yleisesti nähty konkreettisena toimintana, joka johtaa määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Laajempaa kokonaisuutena kehittäminen voi tarkoittaa koko organisaation yhteisen toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä tai selkeyttämistä ja suppeimmillaan yhden työntekijän työskentelyn kehittämistä. Kehittäminen voidaan myös ulottaa koskemaan palvelurakennetta esimerkiksi yhdistämällä eri organisaatioita tai luomalla kokonaan uusia organisaatioita. Kehittämisen onnistumisen näkökulmasta on merkittävää, määritelläänkö kehittämisen tavoite ulkoapäin vai onko toimijoilla mahdollisuutta määrittää kehittämisen tavoitteet itse. (Toikko & Rantanen 2009, 14–15.)

Kehittämistoiminnassa voidaan soveltaa tutkimuksen tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta siis yhdistää konkreettisen kehittämistoiminnan ja tutkimuksen. Sitä voidaan siten pitää väljänä yleiskäsitteenä, jossa tutkimustoiminnalla ja kehittämistoiminnalla on yhteys. Tässä tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikassa voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta tai tutkimuksellisesta kehittämisestä riippuen siitä ohjaako kysymystenasettelua tiedontuotanto vai onko päämääränä kehittämistoiminta. Tutkimuksen ja kehittämisen yhdistäminen on yleistynyt 1980-luvun jälkeen ja tutkimuksellinen kehittämistoiminta on saanut vahvan aseman varsinkin julkishallinnossa. (Toikko & Rantanen 2009, 19–21, 29.)

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Mielenterveyden keskusliiton kanssa. Opinnäytetyö eteni vaiheittain. Syksyllä 2016 perehdyttiin osaamisen johtamista käsittelevien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla tutkittavaan ilmiöön. Tutkimussuunnitelma lähetettiin Mielenterveyden keskusliitolle tammikuussa 2017. Samalla haettiin myös tutkimuslupa tehtävälle opinnäytetyölle. Tutkimussuunnitelma ja tutkimuslupa käsiteltiin Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmän kokouksessa tammikuussa 2017. Maaliskuussa 2017 pidettiin Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmälle ja päälliköille fokusryhmähaastattelu, joka auttoi jäsentämään osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kehittämistarpeita. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Seuraavassa vaiheessa järjestettiin yksi työ-

pajatyöskentely johdosta ja henkilöstöstä kootulle ryhmälle. Työpajatyöskentelyssä saatiin koottua näkemyksiä kehitettävistä osaamisen johtamisen työkaluista ja menetelmistä. Työpajatyöskentelyn aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Fokusryhmähaastattelun ja työpajatyöskentelyn jälkeen jatkui perehtyminen aikaisempiin tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen. Aikaisempien tutkimusten, teorian ja aineistojen tulosten pohjalta syntyi osaamisen johtamisen jäsenitys Mielenterveyden keskusliitolle. Osaamisen johtamisen jäsenitys pitää sisällään osaamisen johtamista tukevat johtamisen osa-alueet sekä suositeltuja osaamisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Jäsenityksen keskiössä on viestintä, joka läpileikkaa kaikki johtamisen osa-alueet sekä työkalut ja menetelmät. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) esitellään opinnäytetyön eteneminen.



KUVIO 6. Opinnäytetyön eteneminen.

### 6.3 Fokusryhmähaastattelu

Opinnäytetyössä käytettiin yhtenä aineiston hankintamenetelmänä fokusryhmähaastattelua, josta käytetään myös nimityksiä täsmäryhmähaastattelu ja focus group -haastattelu. Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä ja yksi ryhmähaastattelun alalajeista. Ryhmähaastattelun avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä osanottajien tuottaman tiedon pohjalta. Fokusryhmähaastattelu sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun tarkoituksena on kehitellä uusia ideoita tai kehittää uusia palveluja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–62.) Erityisesti menetelmä sopii hyvin käytettäväksi työelämän tutkimushankkeessa, jossa tavoitteena on luoda yhteinen kieli, käsitteet, toimintatavat ja keskustelua tutkittavasta aiheesta (Vilkkä 2005, 102).

Fokusryhmähaastattelu tuottaa laajan ja rikkaan aineiston haastateltavien omin sanoin kerrottuna. Menetelmä on joustava sekä käyttäjäystävällinen ja mahdollistaa haastateltavien reagoinnin muiden vastauksiin omilla vastauksillaan. Fokusryhmähaastattelua on yleisesti käytetty sensitiivisten aiheiden käsittelyyn. Synergian vaikutus saattaa tuoda esille sellaista tietoa tai ideoita, joita ei yksilöhaastattelussa olisi tullut esille. Fokusryhmähaastattelun käyttö antaa tutkijalle nopeammin tietoa kuin yksilöhaastattelut. Lisäksi menetelmä antaa mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa ja samalla tutkija voi selventää kysymystä tai esittää lisäkysymyksiä. Fokusryhmähaastattelun käyttö mahdollistaa myös sanattoman viestinnän tarkkailun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63; Stewart, Shamdasani & Rook 2007, 41–43, 100.) Fokusryhmähaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada aikaiseksi mahdollisimman paljon keskustelua.

Fokusryhmähaastattelua voidaan käyttää myös yhdistettynä johonkin toiseen menetelmään. Tutkijat ovat käyttäneet fokusryhmähaastattelua usein luodakseen sillä pohjan tutkimukselle, mutta myös jonkin toisen tutkimusmenetelmän jälkeen tehdäkseen johtopäätöksiä tai kehittääkseen suosituksia myöhempää tutkimusta varten. (Krueger & Casey 2009, 12–13.)

Fokusryhmähaastattelu toteutettiin Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmälle ja päälliköille, osallistujia oli yhteensä seitsemän. Fokusryhmähaastatteluun osallistuu yleensä viidestä kymmeneen henkeä. Ryhmän on oltava tarpeeksi pieni, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin ja toisaalta tarpeeksi suuri, jotta se tuottaa mahdollisimman monipuolisia käsityksiä tutkittavasta asiasta. (Krueger & Casey 2009, 6.) Fokusryhmähaastattelun kokoonpanosta olimme päättäneet yhdessä Mielenterveyden keskusliiton kehitysjohtajan kanssa, joka vastasi myös haastatteluvien kutsumisesta haastatteluun. Johtoryhmän ja päälliköiden kautta saatiin luotettavaa tietoa osaamisen johtamisen nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Haastatteluteemat ja tarkentavat alakysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville heidän pyynnöstään. Tämä lisäsi tutkimuksen avoimuutta ja antoi osallistujille mahdollisuuden valmistautua haastatteluun. Fokusryhmähaastattelun osallistujat valitaan tarkasti; he ovat usein henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön ja heillä on mahdollisuus muuttaa asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62.) Fokusryhmähaastattelun teemat ovat liitteessä yksi (Liite 1).

Fokusryhmähaastattelua ohjaa yksi tai useampi moderaattori. Moderaattorin täytyy ymmärtää tarpeeksi tutkittavasta ilmiöstä pystyäkseen ohjaamaan keskustelua, mutta asiantuntijuutta ilmiöstä ei tarvita, sillä se on usein jopa keskustelua haittaava asia. Hyvä moderaattori pystyy viestimään selkeästi, mutta myös samalla hillitsemään sanatonta viestintäänsä. Fokusryhmähaastattelussa tehtävät jakautuvat moderaattorin ja avustavan moderaattorin välillä. Moderaattori keskittyy ensisijaisesti ohjaamaan ja viemään keskustelua eteenpäin. Avustava moderaattori huolehtii ensisijaisesti nauhoituksesta, tilasta ja tarjoiluista, mahdollisista keskeytyksistä tai muista häiriöistä, tekee kattavat muistiinpanot sekä havainnoi tilannetta. (Krueger & Casey 2009, 86–87, 89.)

Haastattelua oli toteuttamassa kaksi henkilöä ja haastattelu eteni teemojen mukaisesti. Haastatteluun oli varattu tunti aikaa, mutta runsaan keskustelun takia osa kysymyksistä jouduttiin haastattelutilanteessa ohittamaan. Ajan puutteen takia päädyttiin kysymään ne kysymykset loppuista kysymyksistä, joilla saataisiin monipuolisimmat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tämä päätös tehtiin sen het-

kisen arvion perusteella. Haastattelussa käytettiin mukailtua Tuula Kivisen väitöskirjassaan ”Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa” käyttämää listausta: uuden tiedon ja osaamisen luomisen ja kehittämisen käytännöt (Liite 5) havainnollistamaan osaamisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Haastattelu toteutettiin Mielenterveyden keskusliiton toimitilassa Malmilla. Haastattelulle oli varattu erillinen, rauhallinen tila, mikä mahdollisti luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen keskustelun. Tilaisuus oli ilmapiiriltään rento ja hyväntuulinen ja kaikki osallistuivat keskusteluun.

#### 6.4 Fokusryhmähaastattelun aineiston analyysi

Kun aineisto kerätään haastattelulla, on tuloksena hyvinkin laaja ja moniaineellinen massa, jota voi lähestyä monin tavoin. Aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustava analysointi kannattaa aloittaa varhain, jopa samanaikaisesti. (Ruusu-vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.) Myös Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että aineiston käsittelyyn ja analysointiin kannattaa ryhtyä mahdollisimman nopeasti: jos aineistosta käy ilmi, että joitakin asioita on vielä täydennettävä tai selvennettävä, tämä on helpoimmin tehtävissä heti haastatteluiden jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135). Aineistoon tutustuminen aloitettiin samana päivänä, kun haastattelu oli pidetty. Haastattelu kuunneltiin kahdesti heti haastattelutilanteen jälkeen. Näin saatiin varmistuttua, että haastattelu oli tallentunut kumpaakin nauhuriin. Lisäksi saatiin tuoreeltaan palautettua mieleen haastattelun tunnelma ja sisältö.

Diginauhurille tallennettu äänitallenne litteroitiin seuraavien kolmen päivän aikana ja sen suoritti toinen moderaattoreista. Näin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa ja siitä oli helppo tunnistaa haastateltavat. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 17 sivua, rivivälillä yksi. Tämän jälkeen moderaattori lähetti litteroidun aineiston toiselle moderaattorille, joka puolestaan tarkisti litteroinnin toisen digitallenteen avulla. Näin litterointiin saatiin vielä toisessa tallenteessa paremmin kuuluvat sanat kirjoitetuksi ylös. Litteroinnin tarkoituksena on saattaa aineisto tutummaksi ja helpommin hallittavaan muotoon. On siis tärkeää miettiä aineistoon

tutustuessa ja sitä litteroidessa, mitkä elementit auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin – mihin kannattaa keskittyä ja mitä voi sulkea pois. Valinnat pitää luonnollisesti perustella ja kirjoittaa auki tutkimusraporttiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 13–14.) Tallennettuun aineistoon palattiin vielä useaan kertaan opinnäytetyön edetessä.

Litteroinnin jälkeen digiaineisto lähetettiin kahdelle muulle opinnäytetyöryhmän jäsenelle. Olimme sopineet, että he kuuntelevat haastattelun ja kirjaavat ylös aineistosta tutkimuskysymyksiin vastaavat pääkohdat. Seuraavaksi kirjatut pääkohdat käytiin yhdessä läpi ja niiden yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia vertailtiin keskenään. Vaiheen tarkoituksena oli tarkistaa, että aineistosta on löydetty olennaiset pääkohdat työpajatyöskentelyä varten. Yhteenvedo lähetettiin Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmälle ja päälliköille heidän pyynnöstään.

Fokusryhmähaastattelun aineisto analysoitiin kahdessa vaiheessa. Ensin aineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin yksi ja kaksi, joista syntyi kuvaus osaamisen johtamisen nykytilasta. Toisessa vaiheessa keskityttiin hakemaan aineistosta vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen eli nyt haettiin vastauksia osaamisen johtamisen kehittämistarpeista. Analyysin selkeyttämiseksi aineistoa värikoodattiin tutkimuskysymysten vastausten erottamisen helpottamiseksi.

Kumpikin vaihe analysoitiin aineistolähtöisesti (Liite 10). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pyrkii vastaamaan tutkimustehtävään käsitteiden yhdistämisen kautta ja muodostamalla tulkinnan sekä päättelyn avulla käsitteellisemmän näkemyksen tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa pelkistetään ja aineistosta karsitaan pois tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaiset tekijät tiivistämällä sekä pilkkomalla aineistoa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 112.) Pelkistämisen jälkeen aineistoa ryhmitellään uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi esimerkiksi sanan, lauseen, lauseen osan tai ajatuskokonaisuuden ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan (Vilkkä 2015, 164).

Osaamisen johtamisen nykytilan kuvauksen aineiston analyysi alkoi pelkistämällä alkuperäisiä ilmauksia ja yhdistelemällä samankaltaisuuksia. Tällä tavoin

muodostettiin käsitys osaamisen johtamisen nykytilasta. Sen jälkeen analysoitiin osaamisen johtamisen kehittämistarpeita. Analyysi alkoi aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä litteroidusta aineistosta tutkimuskysymysten mukaisia asioita. Tämän jälkeen sisällöllisesti toisiinsa liittyviä pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin eli klusteroitiin ja niille luotiin alaluokat. Alaluokat myös värikoodattiin analysoinnin helpottamiseksi. Lisäksi alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavasti. Seuraavaksi alaluokat yhdistettiin ja näin saimme muodostettua yläluokat. Yläluokiksi muodostuivat strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen.

Fokusryhmähaastattelun aineiston analyysissä ilmeni, että Mielenterveyden keskusliitossa on käytössä monenlaisia osaamisen johtamista tukevia työkaluja ja menetelmiä, mutta niiden käyttö on satunnaista ja esimiehestä riippuvaa. Lisäksi osaamisen johtaminen ei Mielenterveyden keskusliitossa ole systemaattista ja yhteisesti jaettua ja johtoryhmä ilmaisikin, että osaamisen johtamiseen tarvitaan päämäärään sidottu yhtenäinen ja selkeä toimintatapa sekä työkaluja.

## 6.5 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli kerätä lisää tietoa osaamisen johtamisen kehittämistarpeista. Tavoitteena oli nostaa esille osallistujien mielestä tärkeimmät työkalut ja menetelmät osaamisen johtamisen tueksi. Lisäksi tavoitteena oli työstää valittuja työkaluja ja menetelmiä eteenpäin.

Toiminnalliset menetelmät ovat lyhytkestoisia ja helposti toteutettavia eikä niiden toteuttaminen vaadi vuosien kokemusta fasilitoinnista. Niiden kautta on mahdollista osallistaa ryhmä ideointiin, suunnitteluun sekä tehdyn työn arviointiin. Toimintopuu on menetelmä, jolla pyritään ideoiden luokitteluun ja priorisointiin. Tarkoituksena on valita yhdessä ne ideat, jotka ovat parhaiten toteutettavissa ja sitouttaa samalla ryhmä tulevaan toimintaan yhteisymmärryksen kautta. (Summa & Tuominen 2009, 6, 29.) Toimintopuu-työpajatyöskentelyn toteutuksesta vastanneet henkilöt eli fasilitaattorit, olivat sopineet etukäteen toisen olevan vastuussa työpajatyöskentelyn ohjauksesta ja toisen käytännön järjestelyistä sekä

aikataulussa pysymisestä. Fasilitaattorin tehtävänä on keskittyä työpajan prosessiin eikä hän ota kantaa työpajan sisältöön (Kantojärvi 2012, 36–37).

Toimintopuu-työpajatyöskentely järjestettiin Mielenterveyden keskusliiton valikoiduille henkilöstölle 28.4.2017 Mielenterveyden keskusliiton kokoustilassa Helsingin Malmilla. Työpajatyöskentelyyn osallistujat olivat valikoituneet Mielenterveyden keskusliiton toimesta. Osallistujia oli yhteensä kahdeksan, joista viisi esimiehiä ja kolme työntekijää. Yksi työpajatyöskentelyyn osallistujista osallistui etänä tietokoneen välityksellä. Etänä osallistumiseen oli varauduttu, joten se ei vaikuttanut työpajatyöskentelyyn. Alun perin osallistujien määrän oli ilmoitettu olevan yksitoista henkilöä, mutta kolme ei pystynyt osallistumaan työpajatyöskentelyyn. Työpajatyöskentely alkoi opinnäytetyön lähtökohtien ja tavoitteen esittelyllä ja jatkui sovelletun toimintopuu-menetelmän esittelyllä. Työpajatyöskentely oli jaettu viiteen vaiheeseen (Liite 7).

Osallistujat miettivät ensin yksilötyöskentelynä konkreettisia ehdotuksia osaamisen johtamisen menetelmiksi ja työkaluiksi. Työskentelyn tukena oli fokusryhmähaastattelussakin esillä ollut luettelo, joka on muokattu versio Tuula Kivisen väitöskirjassaan ”Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisatiossa” käyttämästä listauksesta uuden tiedon ja osaamisen luomisen ja kehittämisen käytännöistä (Liite 9). Listan ulkopuolelle jätettiin fokusryhmässä esitetystä listasta poiketen kehityskeskustelut, koska Mielenterveyden keskusliitto työstää sitä toisen yhteistyötahon kanssa. Työskentelyn tukena oleva lista tulostettiin jokaiselle osallistujalle kokonaisuudessaan kolmeen pöytään ja lähetettiin sähköpostilla etänä osallistuvalle henkilölle.

Yksilötyöskentelyn jälkeen osallistujat keskustelivat kolmessa 2–3 hengen ryhmässä ajatuksistaan ja ideoistaan sekä valitsivat työstetyistä ehdotuksista kolmesta viiteen tärkeintä osaamisen johtamisen menetelmää sekä työkalua ja kirjoittivat ne erillisille lapuille. Yksi ryhmistä toimi ohjeistuksesta poiketen ja valitsi kuusi menetelmää sekä työkalua. Laput kiinnitettiin yhteiseen seinällä olevaan valkotauluun. Toimintopuu menetelmässä osallistujilla on mahdollisuus tutustua työskentelyn aikana myös muiden ryhmien ehdotuksiin (Summa & Tuominen 2009, 35–36).



Esille tuoduista vaihtoehtoista pienryhmät kävivät valitsemassa mielestään parhaat kolme ideaa, joista ainoastaan yksi sai olla oman ryhmän ideoima. Lopuksi kolme eri ryhmää kirjasi isolle paperille valitsemansa kolme toimintaideaa, jotka esiteltiin lopuksi työpajatyöskentelyyn osallistuville. Esiin nostettujen osaamisen johtamisen menetelmistä sekä työkaluista karsittiin päällekkäiset valinnat. Tämän vaiheen tarkoituksena on helpottaa uusien toimintatapojen käyttöön ottamista muodostamalla yhteinen käsitys siitä, mitä toimintatapoja useat henkilökunnan jäsenet pitävät tärkeinä (Summa & Tuominen 2009, 35).

Lopuksi ryhmät kiersivät kirjaamassa fläppipapereihin esiin nostettujen osaamisen johtamisen menetelmien sekä työkalujen alle, miten he kehittäisivät kyseistä menetelmää tai työkalua niin, että se toimisi työn arjessa ja tulisi käyttöön. Jokaiselle ryhmälle oli jaettu erivärinen tussi, jotta aineiston analyysia tehdessä pysyttäisiin erottamaan eri ryhmien vastaukset. Tämä vaihe ei ollut alkuperäisessä toimintopuu-ohjeistuksessa, vaan se suunniteltiin erikseen. Tarkoituksena oli tehdä valituista menetelmistä sekä työkaluista konkreettisempia, jotta ne eivät jäisi vain ajatuksen tasolle ja niiden kytkeminen työhön sekä Mielenterveyden keskusliiton toimintaan olisi helpompaa.

Työpajatyöskentelyn jälkeen osallistujat täyttivät kirjallisen palautteen (Liite 8). Tapahtuma kesti yhteensä tunnin ja neljäkymmentäviisi minuuttia. Työpajatyöskentelyyn alun perin varattu aika ylitettiin näin ollen viidellätoista minuutilla. Toimintopuu-menetelmällä tavoiteltiin yhteisen näkemyksen luomista tärkeimmistä osaamisen johtamisen menetelmistä sekä työkaluista ja niiden työstämisestä konkreettisiksi työkaluiksi.

## 6.6 Työpajatyöskentelyn aineiston analyysi

Aineisto koostui kolmesta osasta: osaamisen johtamisen menetelmien sekä työkalujen valinnan yhteydessä esitetyistä perusteluista, työkalu- ja menetelmäkohtaisista kehittämis ehdotuksista sekä työpajatyöskentelyn palautteesta. Analysoitavaa aineistoa oli 13 fläppipaperia sekä kahdeksan palautelappua. Kaikki työpa-

jatyöskentelyn tuotokset kirjoitettiin sähköiseen muotoon. Analyysin helpottamiseksi sekä selkeyttämiseksi perustelut sekä kehittämis ehdotukset yhdistettiin yhdeksi osioksi ja palaute pidettiin omana osionaan. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, josta voidaan käyttää myös nimitystä teoriasidonnainen sisällönanalyysi (Liite 11).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin aineiston ehdolla, mutta abstrahointi- eli käsitteellistämisvaiheessa aineisto pyritään liittämään teoriasta jo valmiiksi tiedettyihin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysissa on nähtävissä teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei täysin perustu teoriaan (Eskola 2015, 188). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä korostetaan, että tutkijan tulee tietää, lähteekö hän tekemään analyysia heti teoriaa myötäillen vai liittääkö hän aineiston teoriaan vasta analyysin edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107).

Analyysiä tehtiin aluksi aineistolähtöisesti pelkistämällä alkuperäisiä ilmaisuja ja yhdistämällä pelkistettyjä ilmaisuja alaluokiksi. Analyysin selkeyttämiseksi alaluokat värikoodattiin kukin omalla värillään. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut värikoodattiin sen perusteella, mihin alaluokkaan ne kuuluivat. Yläluokat sekä pääteema tuotiin valmiina fokusryhmähaastattelun aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksista. Vasta analyysin lopuksi alaluokkia muokattiin niin, että ne sopivat myös valmiiksi tuotuihin yläluokkiin. Yläluokat olivat strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen ja pääteemana oli osaamisen johtaminen.

Sisällönanalyysi oli paikoitellen haastavaa ja aikaa vievää, koska osa aineistosta oli hyvin pelkistettyä. Vastaukset olivat useimmiten yksittäisiä sanoja tai lyhyitä lauseita. Tästä syystä osa pelkistetyistä ilmaisuista on sama kuin alkuperäinen ilmaisu. Pelkistettyjä ilmaisuja muodostettiin myös sen perusteella, sisältyikö alkuperäiseen ilmaisuun jokin selkeä teema, mikä ei välttämättä ollut ensinäkemältä niin ilmeinen. Ilmaisujen teemoja pyrittiin ymmärtämään suhteessa siihen kontekstiin, jossa ne oli annettu. Aineistosta karsittiin analyysia varten pois sellaiset vastaukset, jotka olivat liian monitulkintaisia tai eivät vastanneet annettuun

ohjeistukseen. Palautteesta yksi vastaus karsittiin pois, koska se oli jäänyt kesken eikä sitä pystytty täysin tulkitsemaan.

Ensimmäisen osion analyysi toteutettiin menetelmä- sekä työkalukohtaisesti, koska aineisto oli hyvin riippuvainen siitä kontekstista, jossa se oli tuotettu. Mikäli perustelut ja kehittämis ehdotukset olisi analysoitu irrallaan menetelmistä sekä työkaluista, riskinä olisi ollut, että aineiston merkityssuhteet olisivat muuttuneet ja analyysin tulokset eivät olisi vastanneet alkuperäistä aineistoa. Toisen osion analyysi toteutettiin niin, että palautteen kahden avoimen kysymyksen vastaukset yhdistettiin ja sisällönanalyysi tehtiin niistä.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla työpajatyöskentelyssä työstetyt seitsemän osaamisen johtamisen menetelmää sekä työkalua pystyttiin kytkemään fokusryhmähaastattelun analyysin tuloksiin. Työpajatyöskentelyn aineiston analyysissä jätettiin myös mahdollisuus sille, että analyysissä muodostuisi uusia yläluokkia osaamisen johtamisen pääteeman alle. Uusia yläluokkia ei kuitenkaan muodostunut.

## 7 FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN JA TYÖPAJATYÖSKENTELYN TULOKSET

### 7.1 Osaamisen johtamisen nykytilan kuvaus

Osaamisen johtamisen nykytilaa kartoitettiin fokusryhmähaastattelulla Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmältä ja päälliköiltä. Heitä oli yhteensä seitsemän. Haastattelun vastausten perusteella osaamisen johtaminen toteutuu luottamuksena, mahdollistamisena ja tukemisena työntekijöitä kohtaan. Työntekijöitä kuullaan, asioita viedään eteenpäin johdolle ja toisaalta huomioidaan ylemmän johdon linjaukset. Fokusryhmähaastattelussa tuli esille käytettyinä osaamisen johtamisen työkaluina ad hoc -käytäväkeskustelut ja parityöskentely.

*ja yrittäny omalta osalta mahdollistaa eteenpäin ja tavallaan luottaa, et tääl on erittäin vahvaa asiantuntijuutta paljon pitkäs historiassa, luottaa siihen asiantuntijuuteen mikä tääl organisaatios on*

*niinkun herkällä korvalla kuuntelemista ja mitä ympärillä tapahtuu, mitä toiminnoissa tapahtuu ja ottaa huomioon se ja viedä omalta osaltaan asioita eteenpäin tai mitä ylempi, ylempi johto kertoo on otettava huomioon ja itse otettava huomioon ja oltava toimintaympäristössä hyvin herkällä korvalla ja sit niinku mahdollistaja ja tukija, tukijan rooli ja sitte jos mä jotain täältä noston ni hirveen tärkeet on tälläset ad hoc-käytäväkeskustelut ja me tehdään tehdään yhteistyötä esimerkiks talousjohtajan kanssa parityöskentelynä*

Haastattelussa ilmeni kuitenkin, että osaamisen johtamisesta ei ole yhteistä näkemystä eli johtoryhmältä ja päälliköiltä puuttuu osaamisen johtamisen jaettu tietoisuus. Lisäksi haastateltavat totesivat, että osaamisen johtaminen ei ole systemaattista eivätkä rakenteet tue sen toteutumista. Osaamisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä on käytössä, mutta niitä ei käytetä systemaattisesti ja toisaalta niiden käyttö voi olla hyvin pitkälle toiminnasta tai henkilöstä riippuvaa.

*ollaan niinku matkalla siihen, että miten.*

*et mulla ei ihan niinku tarkkaa tietoa ole, et miten se tavallaan niinku käytänteisyys tällä hetkellä toteutuu*

*et meil varmasti on on, sit tälläst osaamisen johtamista mut se ei oo sit välttämättä systemaattista tai ei oo sellast rakennetta joka niinku ohjaa sitä johonki tiettyyn suuntaan.*

*Ehkä enemminki sellast satunnaista tai toiminnasta tai henkilöstä riippuvaa*

Haastattelun perusteella osaamisen johtamisen kannalta pidetään tärkeänä tavoitteiden asettamista suhteessa toimintoihin ja työntekijän osaamiseen. Tämä ei ole vielä kuitenkaan toteutunut systemaattisesti ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta koetaan epäselväksi ja senkin suhteen kaivataan systemaattisuutta.

*tavoitteiden asettamista, ei välttämättä täl hetkel hirvittävän systemaattisesti oo viel toteutunu*

*On tietty tärkeä sen osaamisen johtamisen kannalta ja sit hyvä kysymys on se miten me pystytään seuraamaan niit tavoitteita mitä me on asetettu ja kehityskeskustelut on on käytetty ja varmasti jatkossa käytetään systemaattisemmin.*

Vastausten perusteella haastateltavilla ei ole myöskään tietoa, miten osaamisen johtaminen linkittyy Mielenterveyden keskusliiton strategiaan. Lisäksi haastateltavat pohtivat missä suhteessa osaamisen johtamisen tulisi olla ryhmäkohtaista, tiimikohtaista ja henkilökohtaista, yksilökohtaista.

*meil ei oo sitä sys- niinku koulutuksia, mut ei oo systemaattista niinku jotenki sellasta tai must se näyttäytyy tuol käytännöntasolla ei oo sellast strategialähtöstä tai jotenki tai on ehkä satunnaist semmost vähän hajanaista tiettyyn tarpeeseen kohdennettuu.*

*et mikä on se ihan niinku ylimmän johdon tämmöst strategialinjaukset ja miten ne linkittyy siihen, siihen tota osaamisen johtamiseen. Mikä on sitte ryhmäkohtasta, tiimikohtasta ja sitte ihan henkilökohtasta, yksilökohtasta et se on niinku aika monimutkanen juttu, ku sitä lähtee niinku....tarkastelemaan.*

Osaamisen johtamisen työkalujen ja menetelmien yhtenäisen käytön puute tuli ilmi myös haastattelussa käytetyn apulomakkeen vastauksissa. Haastatteluun osallistuneita oli pyydetty rastittamaan apulomakkeeseen viimeisen vuoden aikana käytössä olleita osaamisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä. Tarkenta-

vina kysymyksinä oli: on käytössä ja olen käyttänyt, on käytössä ja en ole käyttänyt, ei ole käytössä ja en tiedä onko käytössä. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että osaamisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä kyllä käytetään, mutta niiden käyttö on hyvin paljon henkilöriippuvaista. (Liite 5.)

*satunnaisestihan näit kaikkia varmasti käytetään, kuinka paljon silloin on tietosesti ja ...*

## 7.2 Osaamisen johtamisen kehittämistarpeet

Fokusryhmähaastattelussa kysyttiin myös osaamisen johtamisen kehittämistarpeista. Fokusryhmähaastattelun vastausten perusteella osaamisen johtamisen kehittämiskohteiksi nousivat strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen.

### 7.2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on yksi kolmesta yläluokasta, jotka muodostuivat analyysin pohjalta. Aineistosta ilmenee, että strateginen johtaminen on tärkeä osa osaamisen johtamista. Haastateltavien mukaan kaikilla tulisi johtamistasolla olla yhdessä jaettu johtamiskäsitys. Johtamistasolla tarvitaan enemmän kykyä jakaa asioita ja osaamista yhteisen näkemyksen muodostamiseksi.

*miten me johdetaan sitä osaamista mitä meil on tai sitä on vaikea johtaa sitä osaamista mitä meil on jos me ei tiedetä, meil on väärä käsitys tai perustuu johonkin...mutuun*

Haastateltavien mukaan nykyinen strategia ei tue tarpeeksi osaamisen johtamista. Vastauksista ilmenee, että päämäärä tulisi selkiyttää ja määritellä, ja se tulisi johtaa strategiasta. Toisaalta strategian toivottiin olevan aukinainen ikään kuin suuntaa antava, mutta samalla antavan reunoja osaamisen johtamiselle. Lisäksi vastauksissa pohdittiin päämäärän määrittelyn vaikutusta osaamisen mää-

rittelyyn. Jotta osaamisen johtaminen olisi systemaattista, ensin tulee olla päämäärä. Vastausten mukaan päämäärän avulla voidaan määrittää olemassa oleva sekä tarvittava osaaminen ja vasta sen jälkeen voidaan miettiä osaamisen johtamista.

*osaamisen johtaminen on aina suhteessa siihen, mikä on meidän päämäärä. Jos meil on selkee visio, että tää on suunta mihin me mennään. Ja sen perusteellahan me myös mietitään sitä minkälaista osaamista me tarvitaan, että me päästään sinne mihin me me mennään. Se on niinku ensimmäinen asia, mikä siin ois jotenki hyvä määritellä.*

*organisaation vastuulla on huolehtia siitä, et me mennään siihen päämäärään... ja määritellä mikä se päämäärä on ja ja jos asiantuntijoit johdetaan ja puhutaan itsensäjohtamisesta ni jotenkin mä aattelin et kuitenkin sitä osaamista pitää johtaa*

*et mikä on se ihan niinku ylimmän johdon tämmöst strategialinjaukset ja miten ne linkittyy siihen, siihen tota osaamisen johtamiseen. Mikä on sitte ryhmäkohtasta, tiimikohtasta ja sitte ihan henkilökohdasta, yksilökohtasta et se on niinku aika monimutkainen juttu, ku sitä lähtee niinku....tarkastelemaan.*

Haastateltavat nostivat keskustelussaan esille huolenaiheena sen, että tulevaisuuteen ei ole varauduttu riittävästi. Koko järjestökentän tulevaisuus koettiin epäselvänä sote -muutoksen keskellä. Lisäksi huolenaihetta herätti varautuminen eläköitymiseen lähivuosina. Pelko tiedon ja osaamisen katoamisesta henkilöstön keski-ikä nousesta tuotiin esille. Haastateltavien näkemyksen mukaan päämäärän selkeys toisi turvaa kaikkien muutosten keskellä. Haastateltavien mukaan heillä ei ole yhdessä jaettua näkemystä, miten muutoksiin suhtaudutaan ja miten muutoksia tulisi johtaa.

*mikä on meidän konkreettinen ajatus siitä, mitä tää on kahden vuoden päästä....*

*Muutaman vuoden päästä meidän keski-ikä on korkea, eläköityy erityisasiantuntijoita ni miten me valmistaudutaan tähän*

*yleisesti järjestökentän tulevaisuus on varmasti aika epäselvä, et mitä se tulee olemaan, miten me pystytään olee siin mukana, et tämmöses niinku siirtymävaiheessa.*

*muutoksen ymmärryksessä edes jotenki mukana roikkuminen.*

*et odotetaan kuinka käy ja sitte reagoidaan siihen.*

## 7.2.2 Toiminnan johtaminen

Toiminnan johtaminen oli toinen analyysin perusteella muodostuneista yläluokista. Vastausten perusteella tavoitteiden asettaminen ei toteudu tällä hetkellä systemaattisesti ja ei ole selvillä, miten niitä pystytään seuraamaan. Lisäksi haastateltavat pohtivat, että johdolla tulisi olla yhteinen ajatus tavoitteista ja sen lisäksi tavoitteet tulisi jakaa henkilöstölle.

*tavoitteiden asettamista, ei välttämättä täl hetkel hirvittävän systemaattisesti oo viel toteutunu*

*On tietty tärkeä sen osaamisen johtamisen kannalta ja sit hyvä kysymys on se miten me pystytään seuraamaan niit tavoitteita mitä me on asetettu ja kehityskeskustelut on on käytetty ja varmasti jatkossa käytetään systemaattisemmin*

*et olis joku yhtenäinen ajatus siitä, niin tietyst ensiks meillä ja sit sil porukal joka sitä työt tekee*

Toiminnan johtamisen toisena tärkeänä huomiona nousi uuden ja hiljaisen tiedon tunnistamisen tärkeys ja se, että tieto siirtyisi koko henkilöstölle. Vastauksista ilmeni, että hiljaista tietoa ja osaamista on paljon, mutta sitä ei ole yhdessä jaettu. Lisäksi haastateltavat pohtivat, miten kaikki uusi tieto, kokemustieto ja piilossa oleva osaaminen saataisiin näkyväksi ja hyödynnettyä ettei osaamisen taso tipahda esimerkiksi eläköitymisen myötä. Myös koulutusten satunnaisuus ja hajanaisuus mietitytti haastateltavia.

*tääl on ihan hirveesti sellast hiljasta osaamista jota ei kukaan niinku oikeesti edes tiedä eikä edes itse tietäis välttämättä kaikkea mitä kukakin osaa.*

*että ne asiantuntijat on ne, jotka tekee sitä työtä ja he tuottaa ylöspäin sitte sitä, sitä tota tietoo, mitä kokemust heil on tullu, mitä tarvii, minkälait osaamista, mitä toimintaympäristös tapahtuu*

*missä vaiheessa johtaja tietää, että mun tota niin työntekijä osaa nyt jotakin uutta. Mistä mä saisin sen tiedon.... Mut oisko muita tapoja miettiä, et mistä mä tietäisin*



*et miten varmistutaan, ettei siinä ei sitte yhtäkkiä katkea ja osaamisen taso tipahda*

*millä tavalla me tää osamisen kehittämises otetaan huomioon niin että kokemustieto siirtyy meidän organisaation sisällä ja sit toisaalta sit sinne palvelujen kehittämiseen.*

*et meil ei oo sitä sys- niinku koulutuksia, mut ei oo systemaattista niinku jotenki sellasta tai must se näyttäytyy tuol käytännöntasolla ei oo sellast strategialähtöstä tai jotenki tai on ehkä satunnaist semmost vähän hajanaista tiettyyn tarpeeseen kohdennettuu.*

### 7.2.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Kolmanneksi yläluokaksi analyysissä muodostui työhyvinvoinnin johtaminen. Haastattelussa tuli ilmi, että työolosuhteet tulisi olla sellaiset, että omaa osaamista halutaan pitää esillä. Toisaalta oman osaamisen esilletuominen herätti myös pelkoa lisätyöstä. Lisäksi haastateltavat pohtivat, miten ilmapiirin saataisiin sellaiseksi, että osaaminen olisi näkyvää ja sitä kautta syntyisi uutta ja yhdessä jaettua. Haastateltavien mukaan avoin luottamuksellinen ilmapiiri lisäisi työhyvinvointia.

*välil tuntuu siltä, et osa pitää ihan niinku vähän niinku vakan allakin sitä, että ei ei ees tuo esiin sitä omaa osaamistaan*

*et mä osaan tota ja tota, nii rupee nakittaa duunii, hei sähän osaat ton, ni sit ihmiset niinku tavallaan pelkää et tulee niin paljon sitä ylimäärästä tän kaiken muun duunin niinku lisäksi, ni sit voi olla että vähän himmailee mielummin oisin mä ton osannu, mutta en mä nyt*

*mut et me saadaan niit asioita tavallaan tuotuu pintaan näkyväksi et ku mä tiedän, et jollaki on juuri tämä osaaminen tai jollaki toisella ja mä uskallan ehkä sit helpommin kysyykki neuvoo ja lähestyä ja sit siin syntyy jotain uutta.*

*just tää jakaminen on tärkeet, koska se saa sit tukea ja miten mahdollistaa sit niitä strategisia päämääriä omassa työssään sit eteenpäin*

Haastateltavat toivat esille kuitenkin järjestökentälle ominaisen arvolatauksen, jolla on merkitystä omaan motivaatioon työtä kohtaan. Lisäksi haastateltavien

mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat visiot ja päämäärät, jotka antavat intohimoa oppia ja osata. Haastateltavat kokivat, että järjestössä työskentely antaa voimaa työn tekemiseen.

*Ei ku siis ihan oikeesti näin, et tää on ihan oikeesti myös järjestöelämää, tää on järjestöelämää. Et siis vaan ois jotenkin ihana pitää kiinni tästä upeest jutust, koska tää on semmonen, mikä motivoi ja liikuttaa. Ja se se liikuttaminen herättää itessä intohimoja oppia ja osata. Ja sielt tulee tavallaa, sielt tulee niinku tavallaa se voima siihen niinku tekemiseen*

*ja just tämmöset niinku yksittäiset visiot tiiätkö ja päämäärät ja tiiätkö ja joku intohimo joka kulettää ni se on hirveen jotenki ominaist järjestömaailmassa*

### 7.3 Työpajatyöskentelyssä valikoituneet työkalut ja menetelmät

Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyi seitsemän osaamisen johtamisen menetelmää sekä työkalua. Nämä työkalut ja menetelmät olivat; tutustuminen, opintokäynnit ja verkostot, suunnittelu- ja kehittämispalaverit, sparrausryhmät, perehdytysohjelma ja sisäinen koulutusjärjestelmä, asiakaspalautteet ja mentorointi sekä osallistujien täysin ehdottama oma asenne ja sisäinen motivaatio. Tutustuminen, opintokäynnit ja verkostot sekä perehdytysohjelma ja sisäinen koulutusjärjestelmä sisälsivät osallistujien alkuperäisiin menetelmiin ja työkaluihin tekemiä täydennyksiä. Edellä mainituista menetelmistä sekä työkaluista kuuden ensimmäisen sisällössä korostui toiminnan johtaminen ja viimeisessä työhyvinvointin johtaminen. Strateginen johtaminen ei korostunut selkeästi valituissa menetelmissä sekä työkaluissa.

**Tutustumisten, opintokäyntien ja verkostojen** kehittämistä pidettiin työpajatyöskentelyssä tärkeänä. Osallistujien mukaan ne tulisi toteuttaa suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Kehittämisen kohteena tulisi olla verkostoituminen ja kyky sitä kautta havaita myös muiden osaaminen ja näin kehittää innovaatioita, vaikuttamista sekä luoda ammatillisia verkostoja. Osallistujien mukaan olisi tärkeää hakea aktiivisesti ja suunnitelmallisesti uusia verkostoja aina kansainvälistä

benchmarkkausta myöten, kuitenkin niin, että pohditaan tarkasti, missä ollaan mukana ja missä ei.

*Out of the box, -innovaatiot, -vaikuttaminen muilta oppiminen, -amatilliset verkostot*

*Työntekijän ja tiimien verkostot: peilaaminen strategisiin tavoitteisiin rajataan missä kannattaa olla ja missä ei*

**Suunnittelu- ja kehittämispalavereita** tulisi pitää osallistujien mukaan suunnitelmallisesti sekä säännöllisesti ja niihin tulisi valmistautua. Lisäksi vastuista ja työnjaoista tulisi sopia selkeästi. Osallistujien mukaan tiimi- ja toimintarajat ylittäviä monimuotoisia suunnittelu- ja kehittämispalavereita tarvitaan osaamisen jakamiseen ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen kaikkien näkökulmat huomioon ottaen. Osallistajat korostivat, että suunnittelemisessa ja kehittämisessä tulisi huomioida tulevaisuuteen varautuminen ja tässä yhteydessä mainittiin vuosikello.

*Eri näkökulmien huomioon ottaminen, osaamisen jakaminen yli tiimi- ja toimintorajojen*

**Sparrausryhmien** tarpeellisuus tuli esille osallistujien halusta kokeilla organisaation sisällä tapahtuvaa tiimien välistä sparrausta sekä osaamisen jakamista työntekijältä esimiehille. Lisäksi ideana esitettiin ulkopuolisten sparraajien käyttö. Osallistujien mielestä sparraukseen osallistuminen tulisi olla vapaamuotoista, suunnittelevaa, ideoivaa ja innostavaa sekä teemakohtaista. Osallistajat toivovat kuitenkin yhteistä keskustelua siitä mitä sparrausryhmät Mielenterveyden keskusliitossa tarkoittavat.

*Kokeillaan nepa/sope sparraa tyko, osaamisen jakaminen työntekijä/esimies*

*Sparraajia myös organisaation ulkopuolelta*

**Perehdytysohjelman ja sisäisen koulutusjärjestelmän** tulisi olla suunnitelmallinen sekä jatkuva ja sen tulisi perustua henkilöstön osaamis- ja tarvekartoitukseen. Ajankohtaisen sisäisen koulutuksen avulla osaaminen tulisi kaikkien käyttöön, mikä mahdollistaisi myös osaamisen ylläpitämisen. Perehdytys ja sisäinen

koulutusjärjestelmä tulisi suunnata koko henkilöstölle ei pelkästään uusille työntekijöille. Suunnitelmallisuutta tukisi vuosikello, jossa oikeaan aikaan ilmenisi strategisesti kriittiset menestystekijät.

*ei vain uudet työntekijät, - suunnitelmallisuus+jatkuvuus, - ajankoh-  
taisuus, -sis. Osaaminen yhteiseen käyttöön*

*pitkäjänteistä suunnitelmallista koulutusta osaamisen ylläpitämiseksi*

**Asiakaspalautteiden** kehittäminen työn arvioimiseksi ja suunnittelemiseksi koettiin tarpeelliseksi. Niiden käsittely tulisi olla prosessinomaista ja ennakoivaa. Osallistujien mukaan asiakaspalautteiden käsittelyyn tulisi varata aikaa, koska se edesauttaa toiminnan kehittämistä. Käyttökokemuksia, kokemusasiantuntijoita ja yhdistyksiä tulisi hyödyntää koska potilasjärjestöt toimivat kuntoutujan äänenä.

*User experience! Potilasjärjestö kuntoutuvan ääni -> ml. ennakointi,  
- systemaattisesti!*

**Mentoroinnin** kehittämistä pidettiin työpajatyöskentelyssä myös tärkeänä. Yhtenä ehdotuksena tuotiin esille ulkopuolisten mentoreiden käyttö. Mentoroinnin toivottiin painottuvan voimavarakeskeisyyteen ja olevan vapaamuotoista. Osa osallistujista toi esille, että olisi hyvä huomata, mitä mentorointia on ja he toivoivat selkeää alkua sekä loppua mentoroinnille.

*Ei sattumanvaraista, systemaattista, alku ja loppu*

**Oma asenne ja sisäinen motivaatio** nähtiin kaiken lähtökohtana, mutta samalla johtamisen haasteena. Osallistujien mukaan asenteen ja motivaation kehittämiseen vaikuttavat luottamus, johtaminen, työyhteisötaidot sekä uuden oppimisen tukeminen. Lisäksi osallistujat toivat esille oman merkityksen löytymisen sekä työntekijän autonomian eli mahdollisuuden vaikuttaa ja kehittyä. Vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin myös yhdessä onnistumisen kokemusten kanssa tukevan motivaatiota.

*Motivaation tukeminen, ei voi määrätä, työntekijä voi vaikuttaa tavoitteisiin, tehtäviin, luo onnistumisen kokemuksia, voi vaihtaa toimimattoman työtavan tarvittaessa*

#### 7.4 Kokemukset työpajatyöskentelystä ja jatkokehittämisideat

Työpajatyöskentelyyn osallistuneet olivat työskennelleet Mielenterveyden keskusliiton palveluksessa hyvin eri mittaisia ajanjaksoja. Osallistujat olivat esimiestasolta sekä työntekijätasolta. Työpajamenetelmästä sekä käytännön järjestelyistä saadun palautteen perusteella työpajan voidaan katsoa onnistuneen melko hyvin.

Palautteesta ilmeni, että vastaajille jäi työpajatyöskentelystä mieleen dialogisuus ja yhteiskehittäminen, jotka koettiin tärkeäksi osaamisen johtamisessa sekä sen kehittämisessä. Mieleenpainuvia asioita olivat olleet myös vertaisuus, sparraaminen, oppimisen tukemisen sekä innovaatiot. Osaamisen johtamisen mainittiin olevan laaja teema, johon on olemassa paljon hyviä menetelmiä, joista osa on jo käytössä, mutta osa vaatii kuitenkin vielä työstämistä. Osaamisen johtamisen systemaattisuus ja suunnitelmallisuus ovat tärkeitä jatkuvuuden ja prosessin kehittymisen kannalta.

Kysyttäessä, miten osallistujat jatkaisivat kehittämistyötä, vastauksissa korostui toive konkreettisista toimenpiteistä sekä työkaluista osaamisen johtamisen tueksi. Menetelmien sekä työkalujen suunnittelussa, kehittämisessä ja käyttöönotossa halutaan osallistaa henkilöstöä ja toivotaan yhteistä keskustelua.

*Veisin ajatuksia vielä henkilöstölle kuultavaksi. Konkreettisten työvälineiden pohtiminen, valinta, pilotointi ja jalkauttaminen työn arkeen. Konkretisoimalla teemoja käytänteisiin.*

*Lisää yhteistä keskustelua. Pohdintaa ja suunnittelua teeman ympärillä. Konkreettisia toimija.*

Vastauksissa tuotiin esille myös suunnittelu-, kehittämis- ja sparrauskulttuurin kehittäminen. Niiden katsottiin vaikuttavan positiivisesti ilmapiiriin sekä asenteisiin ja niiden kautta kaikkeen toimintaan. Lisäksi esille tuotiin uudelleen oman asenteen ja sisäisen motivaation merkitys.

*Aloittaisin suunnittelu-, kehittämis- ja sparrauskulttuurin kehittämisestä, koska uskon, että se luo ilmapiiriä ja asennetta, joka vaikuttaa kaikkeen muuhunkin.*

Perehdytysohjelmien ja sisäisten koulutusjärjestelmien osalta toivottiin suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta. Lisäksi perehdytysohjelmien sekä sisäisten koulutusjärjestelmien toivottiin olevan ajantasaisia ja suuntaavan tulevaisuuteen. Vastauksissa kaivattiin myös osaamisen jakamista työyhteisön sisällä ja että kehittämistyön tulisi reagoida yhteiskunnassa ja alalla tapahtuviin muutoksiin.

## 8 KOHTI OSAAMISEN JOHTAMISTA

### 8.1 Osaamisen johtamisen jäsenitys

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kartoittaa osaamisen johtamisen kehittämistarpeita Mielenterveyden keskusliitossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa osaamisen johtamisesta Mielenterveyden keskusliitolle ja sitä kautta esittää kehitysehdotuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisen tueksi.

Opinnäytetyön tuotoksena on syntynyt osaamisen johtamisen jäsenitys (Kuvio 7) Mielenterveyden keskusliitolle. Jäsennyksessä on hyödynnetty osaamisen johtamista käsittelevää kirjallisuutta ja teorioita sekä kerättyjä aineistoja. Viitalan (2005, 14) mukaan organisaatioissa olisi hyvä olla yhteisen keskustelun pohjalta laadittu malli osaamisen johtamiselle. Visualisointi auttaa tehokkaasti jäsentämään kuvaa hahmottumattomasta osaamisen johtamisen ilmiöstä. Malli auttaa myös hahmottamaan osaamisen johtamista yhdessä sovittuun suuntaan ja toimimaan yhdessä tehokkaammin. Mallin avulla osaamisen johtamisesta tulee kokonaisuus.

Mielenterveyden keskusliitolle luodun jäsennyksen lähtökohtana oli fokusryhmähaastattelussa kartoitettu osaamisen johtamisen nykytila. Sekä fokusryhmähaastattelussa että työpajatyöskentelyssä esille tulleiden kehittämistarpeiden pohjalta visualisoitiin osaamisen johtamisen jäsenitys. Jäsenitys pitää sisällään kolme osaamisen johtamista tukevaa johtamisen osa-aluetta: strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen sekä työhyvinvoinnin johtaminen. Nämä johtamisen osa-alueet ovat fokusryhmähaastattelun analyysin yläluokiksi muodostuneet osaamisen johtamisen kehittämistarpeet. Jokaiseen kolmeen johtamisen osa-alueeseen rakentui lisäksi kolme kärkeä.

Jäsennyksessä osaamisen johtaminen lähtee strategiasta ja strategisen johtamisen osa-alueen kärjet ovat vision ja strategian selkeyttäminen, muutosjohtaminen

sekä tulevaisuuteen varautuminen. Valittuja kärkiä toteuttamalla päästään strategiseen osaamisen johtamiseen.

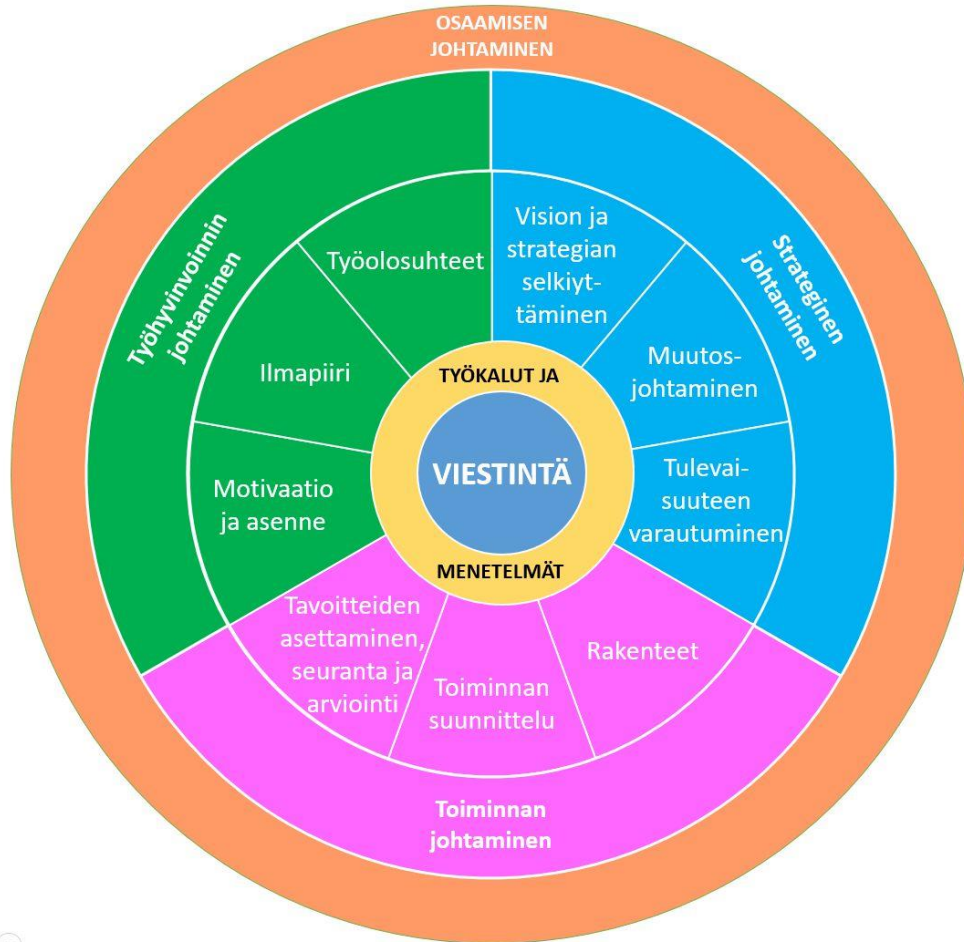
Jäsennyksen toinen johtamisen osa-alue on toiminnan johtaminen. Toiminnan johtamisen kolmeksi kärjeksi muodostuivat tavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi, toiminnan suunnittelu sekä rakenteet. Näiden kärkien avulla tuetaan toiminnan johtamista, joka omalta osaltaan auttaa johtoa kohti systemaattista ja säännöllistä osaamisen johtamisesta. Työpajatyöskentelyssä syntyneistä työkaluista ja menetelmistä asiakaspalautteet ja suunnittelu- ja kehittämispalaverit on sijoitettu toiminnan johtamisen kärkien alle.

Jäsennyksen kolmas johtamisen osa-alue on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen kolme kärkeä ovat: työolosuhteet, ilmapiiri sekä motivaatio ja asenteet. Työpajatyöskentelyssä syntyneistä työkaluista ja menetelmistä oma asenne ja sisäinen motivaatio on nimetty työhyvinvoinnin johtamisen alle nimellä motivaatio ja asenne. Työhyvinvoinnin johtaminen on kaikessa johtamisessa tärkeää, jotta päästään kohti päämäärää. Panostamalla ja kiinnittämällä huomio työhyvinvoinnin johtamisessa näihin kolmeen kärkeen päästään kohti tehokkaampaan ja tuloksekkaampaan osaamisen johtamista.

Jäsennys sisältää myös Mielenterveyden keskusliitolle suosittelut työkalut ja menetelmät joita ovat: dialoginen johtaminen, perehdyttäminen, vuosikello sekä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Oppiminen ja osaamisen jakaminen pitää sisällään työpajatyöskentelyssä työryhmän työstämiä työkaluja ja menetelmiä, joista jäsenyykseen valikoitui tutustumis- ja opintokäynnit, verkostot, mentorointi ja sparrausryhmät. Viestintä on jäsenyyksen keskiössä ja se tulee ottaa huomioon läpileikkaavana koko organisaation toiminnassa ja osaamisen johtamista tukevana.

Jäsennyksen tarkoituksena on selkeyttää, kuinka Mielenterveyden keskusliitossa päästään kohti osaamisen johtamista. Jäsennys on luotu erityisesti Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmälle ja päälliköille johtamisen näkökulmasta ja johtamisen kehittämisen tueksi.

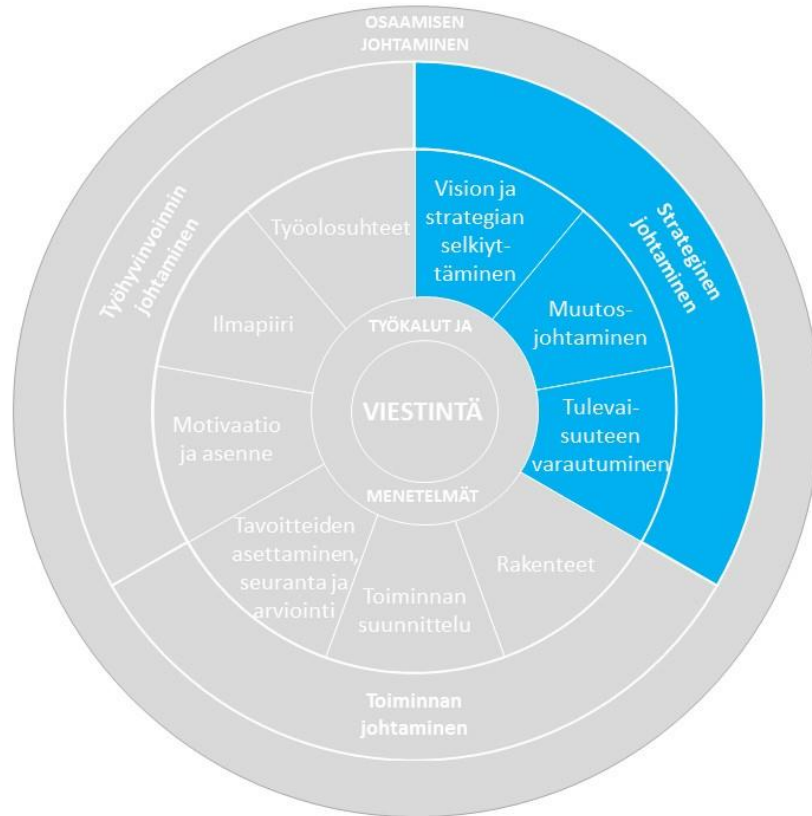




KUVIO 7. Osaamisen johtamisen jäsenitys Mielenterveyden keskusliitolle

## 8.2 Johtamisen osa-alueet osaamisen johtamisen tueksi

**Strateginen johtaminen** (Kuvio 8) on yksi kolmesta johtamisen osa-alueesta. Strategisen johtamisen osa-alueen kolmeksi kärjeksi muodostui vision ja strategian selkeyttäminen, muutosjohtaminen sekä tulevaisuuteen varautuminen.



KUVIO 8. Strategisen johtaminen

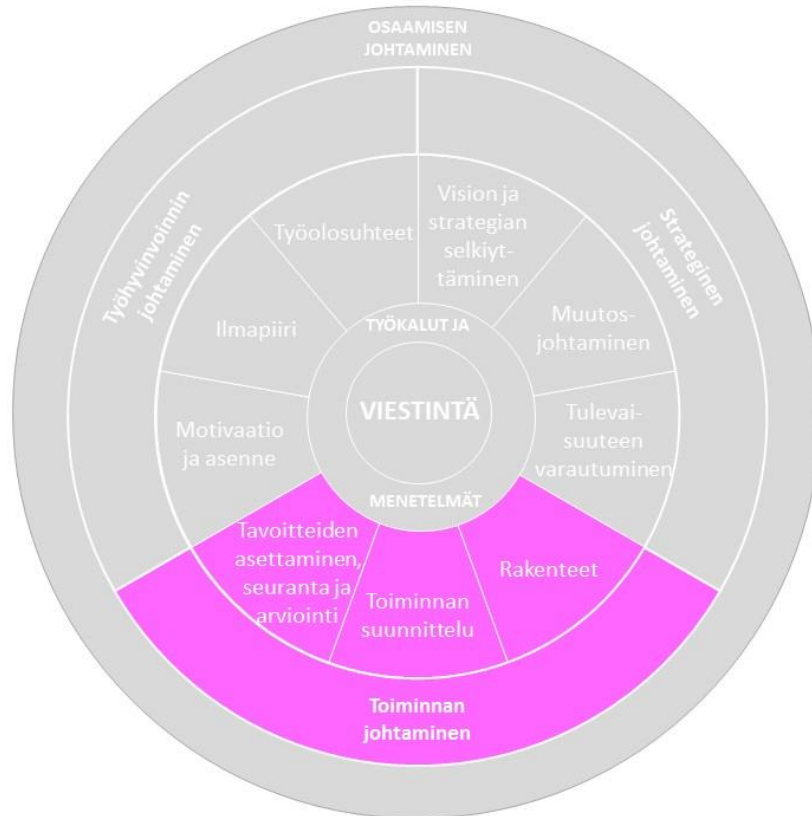
**Vision ja strategian selkeyttäminen** on strategisen johtamisen osa-alueen ensimmäinen kärki. Vision ja strategian selkeyttämisellä tarkoitetaan sitä, että kaikilla on yhteinen, selkeä kuva päämäärästä ja keinoista päämäärän saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa vision ja strategian jalkauttamista koko henkilöstölle. Strategia ja visiot toteutuvat yksittäisten työntekijöiden kautta, joten on tärkeää, että henkilöstö näkee työnsä yhteyden strategiaan ja visioon toteuttaessaan sitä (Huotari 2009, 124–125). Esimiesten asema jalkauttamistyössä on oleellinen (Kesti 2010, 133).

**Muutosjohtaminen** on strategisen johtamisen osa-alueen toinen kärki. Nykypäivän työelämä muuttuu jatkuvasti ja kaiken johtamisen tulisi olla muutoksen johtamista. Jokaisen organisaation tavoitetilä pitäisi olla jotain muuta kuin nykytila. (Åberg 2008, 126.) Jäsennyksessä muutosjohtaminen muodostui toiseksi kolmesta strategisen johtamisen kärjistä. Muutoksiin varautuminen ei aina onnistu, koska muutokset voivat tulla organisaatiosta sisältä tai ulkoa. Ne voi olla isoja ja pieniä. Muutoksia voidaan tehdä tarkoituksellisesti ja suunnitelmallisesti

tai ne voi olla ennalta arvaamattomia ja yllätyksellisiä. Taskinen (2017, 149, 160) toteaa, että suunniteltu, ohjattu ja johdettu muutos on tietoisesti tehty, ja se on voinut alkaa organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Sen vastakohtana on muutos, joka on suunnittelematon, ohjaamaton tai johtamaton. Se on mukautumista tai sopeutumista yleensä organisaation ympäristöstä lähtöisin oleviin muutoksiin tai muihin, ulkoa tuleviin muutoksiin. Muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä, osaamis-alueita sekä muutoksen onnistumisen edellytyksiä ovat tiedotus eli muutosvies-tintä sekä henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen.

**Tulevaisuuteen varautuminen** on strategisen johtamisen osa-alueen kolmas kärki. Kun visio on selkeä ja strategia päämäärään pääsemiseksi on tiedossa ja muutoksiin matkan varrella osataan varautua, silloin pystytään ennakoimaan tulevaa ja näkemään eri skenaarioita tulevaisuuden varalle. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan avustaa päätöksentekoa ja muokata toimintastrategiaa siten, että organisaatio voi paremmin mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on nykytilan arvojen, toiveiden, tavoitteiden sekä heikkojen signaalien tutkimisen ja kaiken saatavilla olevan tiedon avulla kerätä ja jäsentää tietoa, joiden pohjalta rakennetaan useampia tulevaisuuden skenaarioita. Niiden pohjalta laaditaan organisaation visio, jonka jälkeen tehdään suunnitelma toimenpiteistä ja päätöksistä, joilla visio on saavutettavissa. (Viitala & Jylhä 2011, 370–371.)

**Toiminnan johtaminen** (Kuvio 9) on toinen johtamisen osa-alue osaamisen johtamisen jäsennyksessä. Toiminnan johtamisen kolmeksi kärjeksi muodostui tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta ja arviointi, toiminnan suunnittelu sekä rakenteet.



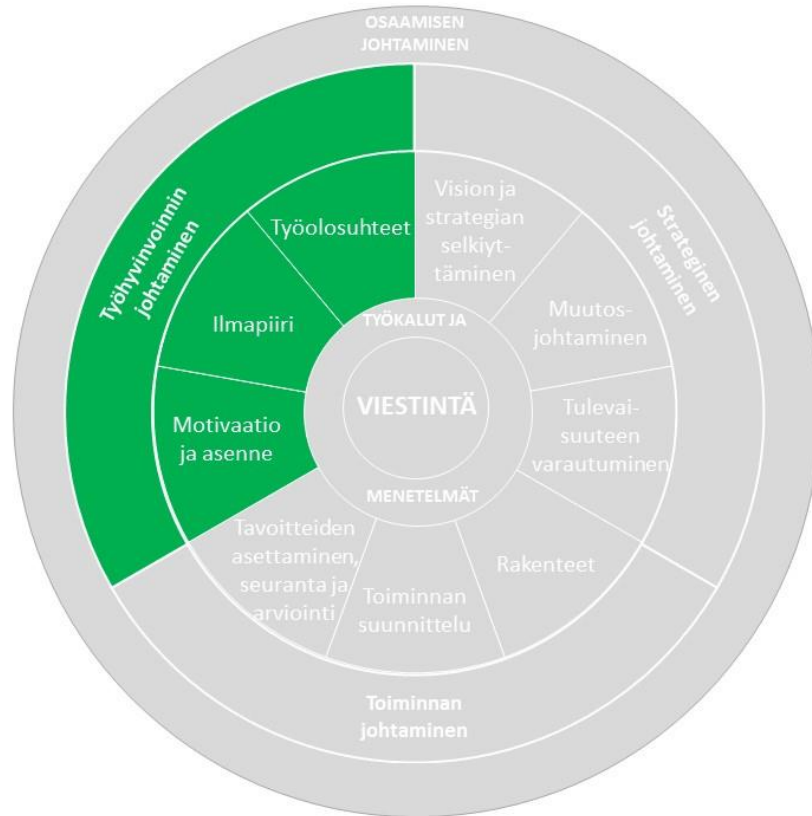
KUVIO 9. Toiminnan johtaminen

**Tavoitteiden asettaminen, seuranta ja arviointi** on toiminnan johtamisen osa-alueen ensimmäinen kärki. Toiminnan johtamisella tarkoitetaan tässä kaikkea arjessa tapahtuvaa johtamistyötä, jolla saavutetaan asetetut tavoitteet. Tavoitteilla tarkoitetaan perustehtävään ja osaamiseen liittyviä tavoitteita. Jokaisella työntekijällä täytyy olla omat, tiimin ja organisaation tavoitteet tiedossa ja ymmärretty ja niiden toteutumisen seurantaan tarvitaan arviointia. Myös järjestöorganisaatioissa toimintaprosessien haltuunotto ja niiden jatkuva arviointi ovat johtamistyön ydintä. Johdon velvollisuutena on käynnistää työ ja ohjata sen etenemistä. Systemaattinen ja pitkäjänteinen toiminnan seuranta- ja arviointityö pitäisi olla mahdollista joka toiminnan tasolla yhdessä tehtynä. (Märkjärvi 2012, 95.) Viitalan ja Jylhän mukaan (2011, 206) organisaation laajemman työnjaon eli rakenteen jälkeen on tärkeää määritellä järkevät tehtäväkokonaisuudet organisaation eri ryhmille ja yksilöille. Jokaiselle työtehtävälle tarvitaan vastuuhenkilö ja tekijä, ellei työtä osteta ulkopuolelta. Vastaavasti jokaisen palkatun työntekijän työn tulee edistää tavoitteiden saavuttamista.

**Toiminnan suunnittelu** on toiminnan johtamisen osa-alueen toinen kärki. Toiminnan suunnittelussa lähtökohtana on tunnistaa toiminnan tarve. Suunnitelman avulla voidaan määritellä tarvittava osaaminen, toteutettavat tehtävät, käytettävä aika sekä jakaa vastuut. Henkilöstösuunnittelua tulee toteuttaa tulevan kehityksen näkökulmasta ja siinä hahmotetaan käsitystä esimerkiksi markkinoiden ja toimialan tulevaisuudesta, tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista (Viitala & Jylhä 2011, 231). Suunnittelu tarvitsee avukseen myös ennakkoinnin eli ilman ennakkointia ei toimintaa voi suunnitella. Ennakointi voi liittyä arkisiin esimerkiksi henkilöstön resursointiin liittyviin kysymyksiin tai isompiin muutostilanteisiin, kuten toimintaympäristön muutoksiin.

**Rakenteet** on toiminnan johtamisen osa-alueen kolmas kärki. Rakenteet tukevat kaikkea toiminnan johtamista. Organisaation johto luo edellytykset toiminnalle ja toiminnan suunnittelulla määritellään esimerkiksi henkilöstöresurssi. Organisaation rakenteet puolestaan tukevat toiminnan toteutumista, joka edellyttää siis katkeamatonta ja saumatonta yhteistyötä. Selkeä organisaatorakenne saattaa helpottaa henkilöstöä hahmottamaan organisaation toimintaa ja valtasuhteita sekä vastuunjakoa. Myös Viitalan ja Jylhän (2011, 195) mukaan organisaation rakenne osoittaa miten eri toiminnot ja työtehtävät ovat jakautuneet eri kokonaisuuksiin. Rakenne jäsentää päätösvaltaa ja vastuualueita. Rakenne myös selkiyttää kommunikaatio- ja yhteistyösuhteita sekä raportointi- ja ohjaussuhteita organisaation henkilöstön kesken. Rakenteella on vaikutusta toiminnan sujuvuuteen; jos se ei tue toiminta-ajatusta ja liikeideaa, se voi johtaa toiminnan jäykkyyteen, hitauteen, sekavuuteen tai häiriöihin. Rakenteet voivat selkeyttää myös päivittäistoimintaa. Työn tekemisen kannalta rakenteet helpottavat eri ihmisten ja toimintojen välillä myös tiedon kulkua. Lähiesimiehen näkökulmasta esimerkiksi viikkopalaverit toimivat myös yleisen ilmapiirin tunnustelun pohjana.

**Työhyvinvoinnin johtaminen** (Kuvio 10) on kolmas johtamisen osa-alue osaamisen johtamisen jäsennyksessä ja siinä kolmeksi kärjeksi muodostui työolosuhteet, ilmapiiri sekä motivaatio ja asenne.



KUVIO 10. Työhyvinvoinnin johtaminen

**Työolosuhteet** on työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueen ensimmäinen kärki. Organisaation johtamisella on todettu olevan suurin vaikutus työhyvinvointiin. Johtaminen määrittelee, kuinka työhyvinvointiresursseja käytetään henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen, täten johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja henkilöstön resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 33.) Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja johtamisella on lähes suora yhteys myös työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiiriin (Huotari 2009, 141; Juuti & Vuorela 2015, 16, 23).

**Ilmapiiiri** on työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueen toinen kärki. Hyvä ilmapiiiri työpaikalla on ihmisten välistä avoimuutta, luottamusta ja toisten auttamista (Juuti & Vuorela 2015, 54; Viitala 2002, 176). Ilmapiiirillä on vaikutusta myös yhteisöllisyyteen ja rakenteisiin osaamisen johtamisessa (Hyrkäs 2009, 162). Kivinen (2008, 198) tähdentää yhteisen toiminnan ja keskustelun lisäävän luottamusta ja

sitoutumista. Luottamuksellinen, avoimuutta vaaliva ilmapiiri, tavoitteisiin ja sovituihin toimintakäytäntöihin sitoutuminen, laajapohjainen osallistuminen sekä runsas tiedon saanti edistävät uuden tiedon ja osaamisen muodostamista yhteisen toiminnan ja keskustelun kautta.

**Motivaatio ja asenne** on työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueen kolmas kärki. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa korostuu työn merkitsevyys ja sen sisältöön liittyvä mielekkyys. Ulkoiseen motivaatioon kuuluu palkan lisäksi esimerkiksi työympäristön turvallisuus. (Ruuskanen ym. 2013, 47–48.) Motivaatiolla on paljon merkitystä sille, kuinka tuoksellista ja laadukasta työ on. Mitä korkeampi motivaatio työtä kohtaan on, sitä suuremmat ovat myös työntekijän käytössä olevat voimavarat. Jokainen luo motivaationsa itse, mutta esimiehen johtamistapa vaikuttaa siihen. Tähän liittyvät johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutus sekä esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät. (Surakka & Laine 2011, 34–36.)

Tänä päivänä työ on pitkälti tietotyötä, jossa työn tulos perustuu ihmisten haluun ja kykyyn ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enenevässä määrin motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Myös terveyden merkitys on tärkeä, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Asenteet ja niiden taustalla olevat arvot vaikuttavat yksilöiden työkäyttäytymiseen ja siihen millä tavoin he ovat sitoutuneet työhön ja työpaikkaansa sekä mihin he työssä kohdistavat voimavaroja (Juuti & Salmi 2015, 86). Yksilöllisen kohtaamisen myötä johtajan ja johdettavien välille syntyvä yhteys muuttaa kumpaakin yksilönä. Työyhteisön ja yksilöiden kehittymisen mahdollistaminen luomalla oppimis- ja kasvumahdollisuuksia lisääntyy molempien osapuolten motivaatio. Motivaatiota kohottaa esimiesten oma innostus, sitoutuneisuus sekä myönteinen ja optimistinen asenne. (Kallioinen 2012, 253.)

Työpaikan olosuhteiden ja ilmapiirin tulee olla avointa ja luottamuksellista, jotta osaamista halutaan nostaa ja pitää esillä. Jos osaamista ei pidetä esillä, on sitä

vaikea jakaa muille työyhteisössä ja sitä kautta osaamisen johtamisesta tulee vaikeaa. Asenne työtä ja sen tekemistä kohtaan on tekijä, joka vaikuttaa motivaation muodostumisen. Parhaimmillaan työolosuhteet ja ilmapiiri tukevat motivaatiota ja oman asenteen merkitys työn tekemiseen voi muuttaa työolosuhteita positiivisempaan suuntaan. Motivaatiolla ja omilla asenteilla on myös suuri merkitys työhön suhtautumiseen sekä työssä viihtymiseen.

### 8.3 Mielenterveyden keskusliitolle suositellut työkalut ja menetelmät

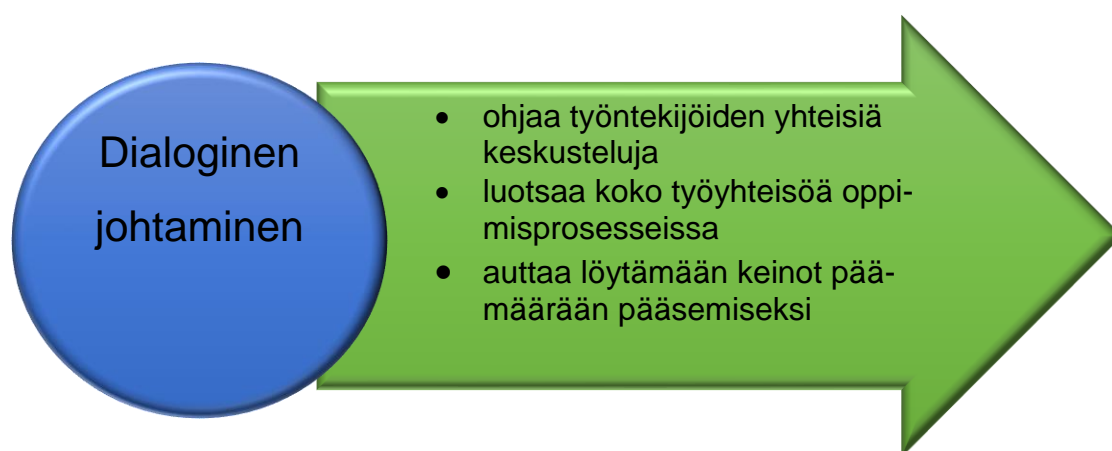
Mielenterveyden keskusliiton osaamisen johtamisen työkaluiksi ja menetelmiksi (Kuvio 11) muodostuivat dialoginen johtaminen, perehdyttäminen, vuosikello sekä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Nämä työkalut ja menetelmät liittyvät kaikkiin kolmeen jäsennyksessä olevaan johtamisen osa-alueeseen. Jokaisessa työkalussa ja menetelmässä on nostettu esille kolme tärkeintä osaamisen johtamista tukevaa asiaa.



KUVIO 11. Työkalut ja menetelmät



**Dialoginen johtaminen** (Kuvio 12). Dialogi on keskustelua, yhdessä ajattelua ja siinä pyrkimyksenä on ymmärtää muita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkien pitäisi olla samaa mieltä asioista. Dialogissa kaikkien äänet ovat yhtä arvokkaita ja keskustelu on puolueetonta ilman valtasuhteita. Aito dialogi onnistuu vasta sitten, kun opitaan kuuntelemaan toisia ja opitaan pidättämään ja viivästyttämään omia käsityksiä asioista. Dialogi vaatii onnistuakseen fyysisen tilan ja paikan ja sille täytyy löytyä tahtoa ja aikaa. (Alhanen, Soini & Kangas 2015, 6; Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 35; Vuori 2017, 187.)



KUVIO 12. Dialoginen johtaminen

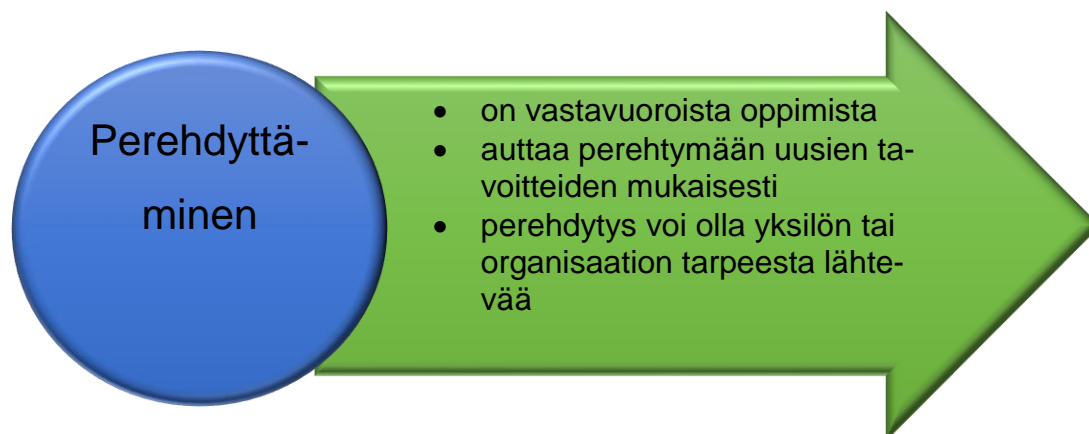
Dialogisen johtamisen ydin on ohjata työntekijöiden yhteisiä keskusteluja arvoneutraalisti ja tasapuolisena vallankäyttäjänä. Dialoginen johtaja ohjaa ja auttaa työntekijöitä siirtämään dialogissa syntyneet oivallukset käytäntöön. Johtaja myös luotsaa koko työyhteisöä oppimisprosesseissa. Parhaimmillaan tämä auttaa löytämään keinot päämäärään pääsemiseksi. Dialogisesti toimiva työyhteisö panostaa yhdessä pohtimiseen päästäkseen työn päämäärien suhteen aitoon keskinäisymmärrykseen. (Alhanen ym. 2015, 6, 8, 10.)

Dialogi ei kuitenkaan sovi kaikkiin tilanteisiin ja se on tärkeä pitää erillään päätöksenteosta. Päätöksiä ei voi tehdä dialogin keinoin. Myös väittelyillä, kompromisseilla ja konsensuksella on paikkansa. Dialogi vaatii harjoittelua ja yhteistä päätöstä sen käyttämisestä. Sitä ei voida tuoda ulkoa käsin eikä siihen voida pa-

kottaa työyhteisöä. (Alhanen ym. 2015, 4.) Organisaation kehittämisessä dialogisuudella on myös paikkansa. Parhaimmillaan yhteistoiminnallinen kehittämistyö tehdään yhdessä johdon, henkilöstön, asiakkaiden ja verkoston kanssa. Näin dialogisuuden avulla voidaan havaita monenlaisia voimavaroja ja osaamisia. Sen avulla voidaan löytää uudenlaisia potentiaaleja ja paikantaa piilossa olevia ja käyttämättömiä voimavaroja. (Syvänen ym. 2015, 235–236, 261.)

Dialogisesti johtamalla ja dialogista keskustelua suosimalla on mahdollista lisätä yhteistä ymmärrystä osaamisten suhteen. Parhaimmillaan tämä voi mahdollistaa organisaation jäsenten hiljaisen tiedon ja uuden osaamisen esiin tulemisen.

**Perehdyttäminen** (Kuvio 13). Perehdyttäminen on laaja käsite. Perehdyttäminen voidaan liittää uuden työntekijän työnopastukseen, vanhan vapaalta palaavan työntekijän tietojen päivittämiseen sekä organisaation sisällä tapahtuneiden muutosten jakamiseen. Oppivassa työyhteisössä perehdyttäminen on vastavuoroista oppimista siten, että organisaatio oppii myös uuden tai vanhan työntekijän havainnoista, kysymyksistä ja osaamisesta. (Kuntatyönantajat 2011, 15.)



KUVIO 13. Perehdyttäminen

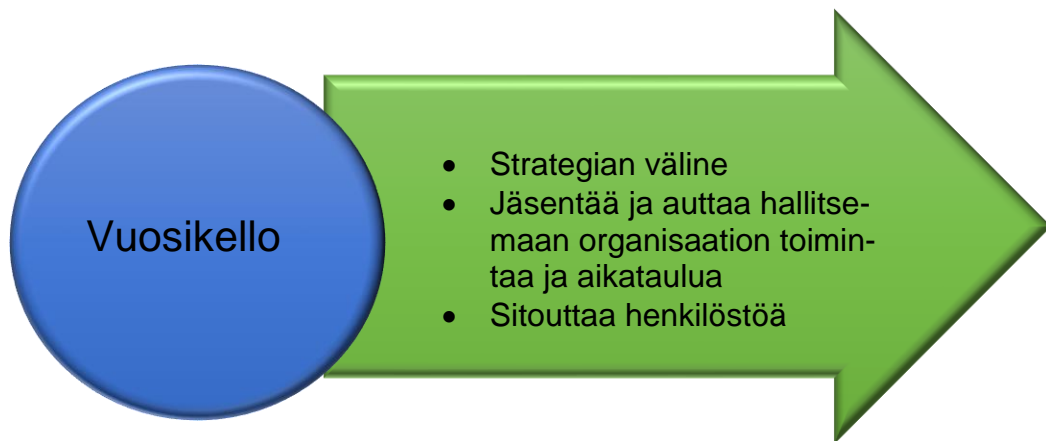
Uuden työntekijän perehdyttäminen on työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta, työnopastusta, organisaatioon, työyhteisöön ja työkuultuuriin opastamista. Uusi työntekijä tutustuu perehdytyksessä organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja toimintatapoihin, ulkoiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden näkyviin. Lisäksi tärkeitä asioita työnhallinnan kannalta perehdyttämisessä ovat: työyhteisön jäseniin

tutustuminen, tiloihin ja järjestelmiin sekä työyhteisön käytänteisiin perehtyminen. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63; Kuntatyönantajat 2011, 14.) Uusi työntekijä tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuksia työyhteisölle. Se tosin vaatii työyhteisöltä perehdyttämisen ja yhteisen kehittämisen arvostusta. Johdon kyky ja halu antautua oppimiseen liittyvään vuorovaikutukseen on erityisen tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 167.)

Perehdytyksessä tulee aina muistaa sekä yksilön että organisaation tarpeet. Organisaation tarve voi opittavien taitojen ja tietojen sijaan olla prosessien ja ilmiöiden ymmärtäminen ja hallinta. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Tämän hetken yhtenä tärkeimpänä perehtymiskohteena järjestökentällä on tuleva sote-muutos ja sen mukana tuomat johtajuuden haasteet. Tulevaisuudessa myös digitalisaatio luo sekä tarpeita että mahdollisuuksia perehdyttämiseen.

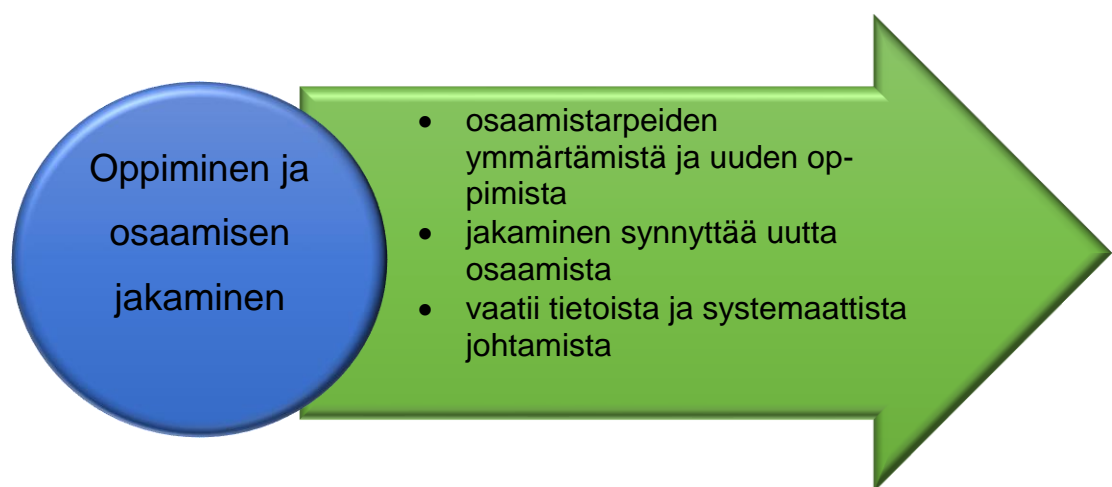
Tulevaisuuteen perehdyttämisessä tulee yhdistää organisaation sen hetkinen strategia sekä yksilön ja työyhteisön kehittyminen sopivalla perehdyttämisohjelmalla. Kun strategia uudistuu pitää osata perehdyttää uusien tavoitteiden mukaisesti, koska vanhoilla perehdyttämisen suunnitelmilla ei enää luoda tulevaisuuden menestystä. (Kupias & Peltola 2009, 168.)

**Vuosikello** (Kuvio 14). Vuosikello on johtamisen välineenä melko yleisesti käytetty, mutta arjessa käytettynä se on merkityksellinen strategisen johtamisen väline. Viitalan mukaan organisaatioissa on hyödytty osaamisen johtamisen asioiden sijoittamisesta vuosikelloon muiden asioiden yhteyteen ja oheen (Viitala 2005, 196–197). Vuosikellon avulla voidaan jäsentää ja hallita organisaation toimintaa ja aikataulutusta. Lisäksi se voi paljastaa resurssien tarvetta ja jakamista. Vuosikello tulee jakaa ja käsitellä koko henkilöstön kanssa, jotta henkilöstö pystyy toimimaan suunnitelman mukaisesti. Yhdessä jaettu tieto auttaa henkilöstöä sitoutumaan tavoitteisiin ja lisää siten työhyvinvointia. Vuosikello voi organisaatiosta riippuen pitää sisällään hyvinkin erilaisia asioita ja organisaatiolla voi olla myös useampia vuosikelloja kuten esimerkiksi tiimikohtainen vuosikello, työhyvinvoinnin vuosikello tai viestinnän vuosikello.



KUVIO 14. Vuosikello

**Oppiminen ja osaamisen jakaminen** (Kuvio 15). Oppimiselle pitää olla järjestöissä oma paikkansa sekä aikansa. Yhdessä oppiminen tai osaamisen jakaminen voivat tapahtua järjestöissä esimerkiksi sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa sekä virallisissa ja puolivirallisissa foorumeissa. Oppimisen tulisi olla suunniteltua ja sen tukena tulisi olla työkaluja, jotka mahdollistavat kommunikaation. Toiminnan muuttamisessa käytettävät välineet sekä ihmisille asetetut vaatimukset riippuvat siitä, mitä käytäntöjä kehittämiseen ja työssäoppimisen tukemiseen käytetään. Uuden oppimisen sekä kehittämisen prosessi edellyttää kuitenkin tietoista johtamista joka samalla myös kannattelee prosessia. (Märkjärvi 2012, 222–223.)



Kuvio 15. Oppiminen ja osaamisen jakaminen

Osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska sen kautta pystytään hankkimaan puuttuvaa osaamista, vastaamaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin sekä varmistamaan työn tehokkuus. Osaamisen kehittäminen onkin osaamistarpeiden ymmärtämistä ja uuden oppimista. Osaamisen kehittäminen perustuu siihen, että yksilöt tuovat tietoa organisaatioon ja pyrkivät sisäistämään sekä ymmärtämään sitä. Hankittu tieto jaetaan organisaation sisällä ja siitä luodaan yhteisymmärrys, minkä jälkeen se voidaan vasta viedä käytäntöön. Tiedon soveltaminen käytännössä sekä soveltamiskokemuksien jakaminen synnyttävät uutta osaamista, mikä voi puolestaan johtaa uusien osaamistarpeiden ymmärtämiseen. (Vuorinen 2014, 182–183.)

**Tutustumis- ja opintokäynnit, verkostot, sparrausryhmät sekä mentorointi** ovat olennaisia menetelmiä ja työkaluja osaamisen kehittämisessä, koska ne pohjautuvat tiedon ja osaamisen hankintaan sekä jakamiseen. Samalla ne ovat työssäoppimista ja työympäristöä hyödyntäviä menetelmiä sekä työkaluja. Pääsääntöisesti voidaan ajatella, että tutustumis- ja opintokäynnit sekä verkostot ovat väyliä tuoda tietoa organisaation sisälle ja sparrausryhmät sekä mentorointi keinoja jakaa tietoa sekä osaamista muille. Toisaalta verkostot voivat olla myös organisaation sisäisiä tiedon sekä osaamisen jakamiseen tarkoitettuja verkostoja ja sparraajat sekä mentorit voivat olla tiimin tai organisaation ulkopuolelta, jolloin he tuovat toimintansa kautta tietoa organisaatioon. Osaamisen jakamiseen onkin monia menetelmiä ja työkaluja, joten on oleellista miettiä mitkä niistä soveltuvat parhaiten tarvittavan osaamisen hankintaan ja miten menetelmien sekä työkalujen käyttötapa vaikuttaa osaamisen muodostumiseen.

#### 8.4 Viestintä osaamisen johtamisen jäsenyyksen keskiössä

Viestinnän (Kuvio 16) tarkoitus on luoda työskentelylle edellytykset sekä ylläpitää, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä (Juholin 2008, 62). Johtaminen on puolestaan suunnan näyttämistä ja voimavarojen suuntaamista työyhteisössä (Åberg 2006, 63). Johtamisen ja viestinnän eroavaisuus on siinä, että viestintä pyrkii luomaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämystä, kun taas johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan työskentelemään organisaation tavoitteiden

puolesta (Juholin 1999, 86). Ilman viestintää ei kuitenkaan voi johtaa. Leif Åberg (2006, 93) on määritellyt johtamisviestinnän seuraavasti:

*Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavat tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.*



KUVIO 16. Viestintä

Viestinnän merkitys kaikessa johtamisessa on tärkeää ja oleellista. Johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa ja johdon tapa viestiä on esimerkkinä koko henkilöstölle. Viestinnän avulla organisaation eri toiminnot kootaan yhteen ja koko henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua eri toimintoihin. Juholin (2008, 92) korostaa esimiehen roolia tiedonvaihdannassa. Esimiehellä tulee olla kyky ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys muille ja valmiudet kommunikoida niistä oikeiden ryhmien ja yksilöiden kanssa.

Åberg (2006, 96–97) on listannut työyhteisön viestinnän viisi tehtävää. Tehtävät ovat toiminnan tukeminen, työyhteisön profilointi, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Näistä neljään ensimmäiseen työyhteisö voi suoraan vaikuttaa ja näistä neljästä Åberg on käyttänyt myös nimitystä tulosjohtaminen. Tulosjohtamisella Åberg tarkoittaa sitä, että viestintää tarkastellaan kokonaisuutena ja jokaista edellä mainituista tehtävistä on kehitettävä tukemaan työyhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä. Viides viestinnän tehtävä eli sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä viestinnän muoto. Vaikka työyhteisö ei pystykään sitä suoraan ohjaamaan, niin sen merkitys on otettava huomioon työyhteisön viestinnässä. Myös Juholin (1999, 32; 2008, 62) korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön viestinnässä. Juholinin mukaan sosiaalinen vuorovaikutus voi tukea työyhteisön toimintaa, mutta se voi toimia myös päinvastaisin tarkoituksin. Lisäksi viestintä vaikuttaa työyhteisön jäsenien yksilölliseen ja yhteiseen oppimiseen dialogisesti ja vuorovaikutuksellisesti. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään oman organisaationsa mainetta ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön sekä tietoisesti että tiedostamattaan.

Osaamisen johtamisessa viestinnän merkitys korostuu, koska se läpileikkaa koko organisaation. Juholinin mielestä organisaatiossa jokainen on osaltaan vastuussa tiedonvaihdannasta, joka on vastavuoroista ja vuorovaikutuksellista tiedon jalostumista ja tarkentumista synnyttävää viestintää. Erilaisia tiedonvaihdon suhteita syntyy jatkuvasti ja asiantuntijaorganisaatioissa kaikki ovat osaltaan vastuussa niistä. (Juholin 2008, 85–86.) Onkin erittäin tärkeää osaamisen johtamisen kannalta pitää huolta erityisesti organisaation sisäisestä viestinnästä, koska osaaminen ja tieto lisääntyvät yhteisesti jaetuista organisaation asioista. Viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he tuottavat sekä vaihtavat tietoa ja kokemuksia (Juholin 2008, 62). Myös uusien työtapojen oppimisen ja tulevaisuuteen varautumisen kannalta viestintä on keskiössä, sillä sen avulla voidaan olla tietoisempia organisaation nykyisistä toimintatavoista ja sitä kautta oppia ja kehittää uutta.

## 8.5 Jäsennyksen implementointi ja mahdollisuudet

Työtapojen todellinen ja dynaaminen muuttuminen sekä muutoksen näkyminen arkisessa työssä eli implementaatio on pitkä prosessi, johon sisältyy monia vaiheita. Uuden työtavan käyttöön ottaminen tarkoittaa, että vanha työtapo ei enää riitä. Työtapojen halutaan muuttuvan ja se haastaa henkilöstöä luopumaan vanhoista työtavoista ja tottumuksista. Jotta omaa ammatillista työtötään lähtee kehittämään, täytyy nähdä uusi tapa tehdä työtä sitä tukevana mahdollisuutena. Muutoksesta tiedottaminen on tärkeää koko työyhteisölle, myös heille, jotka eivät siihen suoraan osallistu. Jotta uusi työmalli siirtyy toimivana käytäntöön, täytyy organisaation tasolla tehdä riittävästi valmistelevia toimintoja. (Ehrling 2014, 25–29.)

Implementoinnin keskeiset osa-alueet ovat: toteutuksen suunnittelu, strategian esittely, organisaation motivoiminen ja muutosenergian kasvattaminen sekä strategian etenemisen ohjaus seurannan ja palautteen avulla. Implementoinnin johtaminen koetaan usein vaikeaksi, koska strateginen muutoksen johtaminen vaatii erilaista osaamista kuin tasaisen kehityksen johtaminen. (Salminen 2008, 17, 22.)

Osaamisen johtamisen jäsennys voidaan ottaa käyttöön kokonaisuutena tai sen käyttö voidaan aloittaa vaiheittain. Osaamisen johtamisen jäsennyksen käyttö on kuitenkin aloitettava keskittymällä strategiseen johtamiseen, joka toimii perustana muulle johtamistoiminnalle. Strategia ja visio on selkiytettävä niin, että ne ovat helposti sisäistettävissä ja jaettavissa koko henkilöstölle. Strategiaa ja visiota pitää miettiä tulevaisuutta ajatellen ja samalla tulisi hahmottaa, mitä haasteita sekä mahdollisuuksia tulevaisuus ja tulevat muutokset asettavat osaamiselle sekä osaamisen johtamiselle. Tällöin muutoksia on helpompi johtaa. Strateginen johtaminen asettaa omat reunaehdot työhyvinvoinnin johtamisen ja toiminnan johtamisen toteuttamiselle.

Koska kaikki johtaminen tapahtuu samanaikaisesti ja vuorovaikutuksessa toisiinsa, tulee kaikkien johtamisen osa-alueiden, kärkeiden, menetelmien ja työkalujen sekä viestinnän olla jatkuvan seurannan kohteena. Jäsennystä voidaankin



käyttää seurannan välineenä, koska siinä on näkyvissä ne asiat, joihin osaamisen johtamisessa pitäisi organisaatiossa kiinnittää erityistä huomiota. Aktiivinen seuranta mahdollistaa kehittämistarpeiden nopean paikantamisen ja reagoinnin niihin.

Uuden nykytilan kartoittamisen sekä kehittämistarpeiden selvittämisen kautta on mahdollista määrittää jäsennyistä uudelleen. Tällöin esimerkiksi johtamisen osa-alueissa, kärjissä sekä menetelmissä ja työkaluissa voi tapahtua muutoksia. Viestinnän tulee kuitenkin pysyä koko ajan jäsennyksen keskiössä, koska ilman viestintää ei voida myöskään implementoida uutta työtapaa.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 9.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata osaamisen johtamisen nykytilaa sekä kar-  
toittaa osaamisen johtamisen kehittämistarpeita Mielenterveyden keskusliitossa.  
Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa Mielenterveyden keskusliitolle  
ja sitä kautta esittää kehitysehdotuksia ja näkemyksiä osaamisen johtamisesta.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä osaamisen johtaminen on Mielenterveyden keskusliitossa?
2. Millä tavoin osaamisen johtamista toteutetaan Mielenterveyden keskuslii-  
tossa?
3. Miten osaamisen johtamista halutaan kehittää Mielenterveyden keskuslii-  
tossa?

Osaamisen johtamisen nykytila toteutuu Mielenterveyden keskusliitossa esimer-  
kiksi luottamuksena, mahdollistamisena ja tukemisena työntekijöitä kohtaan. Li-  
säksi on nähtävissä, että tiedonkulku toteutuu molempiin suuntiin. Osaamisen  
johtamisesta ei ole kuitenkaan yhteistä näkemystä eli johtoryhmältä ja päälliköiltä  
puuttuu osaamisen johtamisen jaettu tietoisuus. Osaamisen johtaminen ei to-  
teudu systemaattisesti ja johtamisen rakenteet eivät tue sen toteutumista. Osa-  
amisen johtamisen työkaluja ja menetelmiä on käytössä, mutta niitä ei käytetä sys-  
temaattisesti ja toisaalta niiden käyttö voi olla hyvin pitkälle toiminnasta tai hen-  
kilöstä riippuvaa. Myös strategian ja osaamisen johtamisen välinen kytkös on  
epäselvä. Tulosten perusteella Mielenterveyden keskusliitossa on kuitenkin tah-  
totila kehittää osaamisen johtamista. Keväällä 2017 Mielenterveyden keskuslii-  
tossa oli käynnistymässä esimerkiksi osaamiskartoitukset.

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus ja se koskee koko organisaatiota ja  
sen kehittämistyö vie aikaa. Opinnäytetyöprosessin aikana muodostui teorian ja  
aineistojen pohjalta osaamisen johtamisen jäsenitys. Jäsenityksessä yhdistyvät

tulosten kautta syntyneet johtamisen osa-alueet sekä osaamisen johtamisen tueksi valikoituneet työkalut ja menetelmät. Ymmärtämällä, toteuttamalla ja kehittämällä strategista johtamista, toiminnan johtamista ja työhyvinvoinnin johtamista on mahdollista päästä kohti systemaattista, suunnitelmallista ja päivittäistä osaamisen johtamista. Jäsennyksen keskiöön haluttiin nostaa viestintä, koska johtaminen on valtaosin viestintää. Onnistuessaan viestintä edistää osaamisen johtamista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Mielenterveyden keskusliitossa tarvitaan selkeitä linjauksia, joiden mukaan osaamisen johtamista toteutetaan. Linjausten olisi hyvä perustua strategiaan, jolloin myös tavoitteet sekä päämäärät selkiytyisivät. Samalla pystyttäisiin varautumaan ja ennakoimaan tulevaan sekä luomaan turvallisuuden tunnetta muutosten keskellä. Strategian tulisi tarjota selkeät reunaehdot johtamiselle.

Osaamisen johtamisen tueksi tarvitaan arjessa näkyvää toiminnan johtamista. Toiminnan johtamisen avulla tavoitteiden seuranta ja arviointi tulee osaksi arjen johtamistyötä. Toimivat organisaation rakenteet selkeyttävät päivittäistä toimintaa ja viestintää. Lisäksi tarvitaan aika ja paikka yhteiselle keskustelulle jaetun näkemyksen ja ymmärryksen luomiseksi organisaation eri tasoilla sekä niiden välillä. Säännölliset ja tarkoituksenmukaiset rakenteet ovat tukemassa toiminnan johtamista.

Johtamalla työhyvinvointia voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, motivaatioon ja ilmapiiriin sekä olosuhteisiin. Mielenterveyden keskusliitossa tulisi pyrkiä luomaan sellaiset olosuhteet, jotka tukevat osaamisen jakamista ja hyödyntämistä sekä uuden oppimista. Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä sekä yhteistoiminnallinen kehittäminen lisäävät työhyvinvointia, joka tukee osaamisen johtamista.

Tulosten ja teorian pohjalta Mielenterveyden keskusliitolle on osaamisen johtamisen jäsennykseen valittu erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Dialogisen johtamisen, vuosikellon, perehdyttämisen sekä oppimisen ja osaamisen jakamisen avulla tietoa ja osaamista pystytään hankkimaan, jakamaan, ylläpitämään sekä

havaitsemaan organisaation sisällä ja ulkopuolella. Näitä työkaluja ja menetelmiä on mahdollista käyttää eri tavoin eri johtamisen osa-alueilla, jolloin niiden painopisteet voivat vaihdella tavoitteiden ja tarpeen mukaan.

## 9.2 Eettiset kysymykset

Hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä annettujen ohjeiden (2002) mukaan eettinen tutkimus noudattaa tiettyjä periaatteita, joihin kuuluvat esimerkiksi rehellisyys, kunnioitus, tarkkuus ja huolellisuus tutkimusta tehdessä ja tutkimustuloksia julkistaessa. Hyvän tieteellisen käytännön kannalta on myös olennaista, että tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia sekä eettisesti kestäviä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–24.) Opinnäytetyössä noudatettiin kaikkia edellä mainittuja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

Tutkimusaiheen valinta on tehtävä eettisesti. Eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Osaamisen johtaminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi yhdessä Mielenterveyden keskusliiton kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Osaamisen johtamisen kehittäminen ja tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen ovat merkittäviä tekijöitä niin organisaation kuin työyhteisöjen ja yhteiskunnan näkökulmista. Tämän vuoksi on tärkeää saada ajankohtaista tietoa myös järjestökentän näkökulmasta.

Yksityisyyden kunnioittaminen on yksi tärkeimpiä tutkimuseettisiä normeja. Siihen kuuluvat sekä tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin turvaaminen, että itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. Ketään ei saa pakottaa osallistumaan tutkimukseen, vaan on annettava ihmisten itse päättää haluavatko osallistua tutkimukseen ja mitä tietoja haluavat tutkimuskäyttöön itsestään antaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 25; Kuula 2006, 124–126.) Mielenterveyden keskusliiton kehitysjohtaja kokosi organisaation sisältä fokusryhmähaastattelun osallistujat ja määritteli työpajatyöskentelyyn osallistujat. Opinnäytetyön tekijät eivät voineet vaikuttaa haas-

tateltavien ja työpajatyöskentelyyn osallistuvien valintaan. Voidaan kuitenkin tulkitä, että jokainen fokusryhmähaastatteluun ja työpajatyöskentelyyn osallistuja oli läsnä vapaaehtoisesti eikä pakotettuna. Molemmissa tilaisuuksissa osallistujat allekirjoittivat suostumuksensa tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että osallistujat ymmärtävät, mitä tutkimuksen aikana tapahtuu, mitä se heiltä vaatii sekä varmistaa, että osallistujilla on riittävästi tietoa haastattelun kulusta ja tutkimuksesta (Hirsjärvi ym. 2009, 25; Mäkinen 2006, 116). Ennen fokusryhmähaastattelua kehitysjohtajalle ja kuntoutuspäällikölle lähetettiin tutkimussuunnitelma liitteineen (Liitteet 1-5), jotka kehitysjohtaja toimitti kaikille fokusryhmähaastatteluun osallistuville. Ennen työpajatyöskentelyä kehitysjohtajalle lähetettiin sähköisesti saatekirje, jossa kerrottiin toimintopuu-työpajamenetelmästä ja aihealueesta (Liite 6).

Onnistumisen ja ajankäytön rajallisuuden takia pidettiin oleellisena, että osallistujilla on etukäteen näkemys sisältöalueesta. Sekä fokusryhmähaastatteluun että työpajatyöskentelyyn osallistuneille annettiin tilaisuuksien jälkeen vielä mahdollisuus lisätä, tarkentaa ja nostaa asioita esille henkilökohtaisesti sähköpostilla, ilman mahdollista ryhmän luomaa painetta. Myös työpajatyöskentelyssä kerätty kirjallinen palautteen anto oli henkilökohtainen. Fokusryhmähaastattelun ja työpajatyöskentelyn jälkeen kaikille niihin osallistuneille lähetettiin sähköisesti koonti tuloksista.

Tunnistettavuuden estäminen on yksi parhaiten tunnettuja ihmistieteiden tutkimuseettisiä normeja. Tämän vuoksi nimettömyys ja tunnistamattomuus otetaan itsestään selvinä lähtökohtina sovittaessa tutkittavien kanssa aineiston ja sen otteiden esittämisestä tutkimusjulkaisuissa. Lähtökohtana on tarve suojella tutkittavia niiltä mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, joita heidän tunnistamisensa tutkimusjulkaisuista saisi aikaan. (Kuula 2006, 201; Mäkinen 2006, 115; Silverman 2000, 200–202.) Rehellisyyttä pyritään lisäämään tulosten tulkinnassa ja perusteluissa haastatteluja havainnollistavilla lainauksilla (Hirsjärvi ym. 2009, 218). Opinnäytetyössä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että siinä ei olisi sellaisia tietoja, joista pystyisi tunnistamaan yksittäisiä fokusryhmähaastatteluun tai työpajatyöskentelyyn osallistuneita henkilöitä. Aineistot on analysoitu, niin, että

haastateltavat ja työpajatyöskentelyyn osallistujat pysyvät tuntemattomina. Fokusryhmähaastattelussa ja työpajatyöskentelyn palautekyselyssä tiedusteltuja esitietoja ei lopullisessa analyysissä ja raportissa käytetty eikä haastattelujen si-  
taatteja koodattu, jotta anonymiteetti pystyttiin turvaamaan valmiissa opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa pyrittiin kaikin tavoin toimimaan rehellisesti, huolellisesti ja avoimesti. Toisen tutkijan tekstiä tai tutkimuksen tuloksia lainatessa alkuperäisen ajatuksen esittäjä ilmaistiin tekstiviitteillä huolellisesti. Tutkimusta varten haettiin tarvittavat luvat Mielenterveyden keskusliitolta. Haastattelunauhat, litteroinnit, tehdyt koonnit sekä työpajassa erillisille papereille kirjatut ryhmätuotokset ja yksilöpalautteet hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön julkistamisen jälkeen.

### 9.3 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tarkalla kuvauksella tutkimuksen toteutuksesta, olosuhteista sekä haastattelutilanteista. Luotettavuutta voidaan myös lisätä käyttämällä erilaisia triangulaatiomenetelmiä, kuten esimerkiksi Denzinin (1970) määritelmän mukaista aineisto-, tutkija- ja teoriatriangulaatiota sekä metodologista triangulaatiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.) Luotettavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi opinnäytetyön toteutus, olosuhteet ja aineistonhankintatilanteet pyrittiin kuvamaan niin tarkasti kuin on tarpeellista. Lisäksi opinnäytetyössä toteutuu useampi triangulaatiomenetelmä.

Opinnäytetyön teoriaosuudesta pyrittiin muodostamaan monipuolinen ja kattava kokonaisuus. Lähteenä käytettiin mahdollisimman korkeatasoisista ja nykyaikaista tietoa. Toisaalta välillä vanhempia ja uudempia lähteitä käytettiin yhdessä osoittamaan, että jotkin asiat eivät ole vuosien aikana muuttuneet.

Metodologisessa triangulaatiossa käytetään eri menetelmiä samassa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Opinnäytetyössä käytettiin aineistonhankintame-

netelminä fokusryhmähaastattelua sekä osallistavaa toimintopuu-työpajamenetelmää, jotka ovat jo lähtökohtaisesti hyvin erilaisia menetelmiä. Niitä käytettiin kuitenkin suunnitellusti niin, että ne tukivat ja täydensivät toisiaan aineistonhankinnassa. Molemmat aineistonhankintamenetelmät vastasivat opinnäytetyön tarpeisiin ja sopivat valittuun lähestymistapaan.

Tutkijatriangulaatiossa aineistoa kerää, analysoi ja tulkitsee useampi henkilö (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Fokusryhmähaastattelussa ja työpajatyöskentelyssä kerätyt aineistot analysoitiin aina pareittain, jotta analyysi ei perustuisi vain yhden henkilön tulkintaan. Lisäksi molemmat aineistot jaettiin tätä opinnäytetyötä tekevän ryhmän kesken, jotta kaikki voisivat esittää näkemyksensä niiden sisällöstä. Analyysien jälkeen ryhmä kokoontui arvioimaan niiden tuloksia sekä muodostamaan yhteistä näkemystä. Molempien aineistojen analyysit toteutettiin useampaan kertaan ja lopulta varmistuttiin siitä, että analyysit oli tehty analyysimenetelmien mukaisesti ja oikealla tavalla suhteessa opinnäytetyön tarkoituksiin, tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin.

Aineistotriangulaatiossa tutkimusongelmaa ratkaistaan useiden aineistojen kautta (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Opinnäytetyössä käytettiin kahta aineistoa. Hankitut aineistot vastasivat opinnäytetyön vaatimuksiin, sillä aineistoista pystyttiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Hankittujen aineistojen määrään ja laatuun vaikuttivat kuitenkin Mielenterveyden keskusliiton aineistonhankinnalle asettamat rajaukset sekä yllättävä muutos työpajatyöskentelyyn osallistujien määrässä. Työpajoja ja fokusryhmähaastatteluja piti olla aluksi enemmän. Mikäli fokusryhmähaastatteluja tai työpajoja olisi voinut olla useampi tai niiden kesto olisi voinut olla pidempi, osaamisen johtamista olisi ehditty käsittelemään perusteellisemmin. Myös kehittämispäiviin osallistumisen peruuntuminen vaikutti aineiston määrään sekä laatuun, koska kehittämispäivillä olisi todennäköisesti saatu henkilöstöltä laajaa näkemystä osaamisen johtamisen nykytilasta sekä kehittämistarpeista.

Aineistojen analyysissä pyrittiin tuomaan esiin mahdollisimman monen osallistujan näkemykset, jotta tulokset eivät pohjautuisi vain yhden tai parin henkilön näkemyksiin. Samalla analyysivaiheissa on myös karsittu aineistoista pois kaikki

epäoleelliset, liian monitulkintaiset sekä keskeneräiset vastaukset. Tällä tavoin on pyritty takaamaan tulosten laadukkuus ja luotettavuus sekä löytämään ne asiat, joilla on informaatioarvoa opinnäytetyön tarkoituksien, tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien kannalta.

Opinnäytetyön tulokset ovat luotettavia, koska ne perustuvat Mielenterveyden keskusliiton päälliköiden, johtoryhmän sekä työntekijöiden näkemyksiin osaamisen johtamista ja vastaavat osaamisen johtamisen kehittämistarpeisiin kyseisessä organisaatiossa. Tuloksia voidaan hyödyntää soveltaen myös muissa organisaatioissa.

#### 9.4 Pohdinta

Järjestöjohtamisesta Suomessa on hyvin vähän tutkittua tietoa (Heikkala 2012, 291). Tästä syystä myöskään järjestöjen osaamisen johtamiseen liittyvää korkeatasoista tutkimustietoa ei löydetty useista hakuyrityksistä huolimatta. Tutkimustiedon puute järjestöjen osaamisen johtamisesta osoittaaakin jo omalta osaltaan opinnäytetyömme tarpeellisuuden. Tulee kuitenkin huomioda, että opinnäytetyö kohdistuu vain yhden järjestön tutkimiseen. Vaikka osa tuloksista on linjassa osaamisen johtamisesta yleisesti kirjoitetun teorian kanssa, niitä ei voida yleistää koskemaan kaikkia järjestöjä tai muita organisaatioita ilman vertailevia tutkimuksia.

Osaamisen johtaminen järjestössä on opinnäytetyön aiheena erittäin ajankohtainen, sillä osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys tulee oletettavasti korostumaan sote-uudistuksen myötä, kun kolmannen sektorin toimijoiden oletetaan osallistuvan yhä enemmän palvelujen tuottamiseen. Kuten aikaisemmin todettiin, henkilöstön osaaminen on organisaation yksi tärkeimmistä resursseista sekä kilpailukeinoista (Mårtensson 2000, 204; Osaamisen johtaminen i.a.). Säännöllisellä osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämisellä pystytään vastaamaan nopeasti myös muihin pitkän aikavälin, kuten digitalisaation ja sote-uudistuksen jälkeisiin muutoksiin sekä haasteisiin. Tällöin osaaminen ei pääse vanhentumaan ja siirtymät aiemmasta ydinosaamisesta uuteen ydinosaamisen ovat helpompia.



Suurin osa osaamisen johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksista kohdistuvat yritysmaailmaan. Niiden keskiössä on erityisesti yrityksen toiminnan tehostaminen sekä kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantaminen. Samat asiat ovat kuitenkin olennaisia myös kolmannen sektorin toimijoille, vaikka näkökulma saat- taakin olla hieman erilainen. Esimerkiksi järjestöissä puhutaan yleensä enemmän vaikuttavuudesta kuin tuottavuudesta. Vaikuttavuutta pyritään parantamaan ja mittamaan siinä missä yrityksissä pyritään parantamaan ja mittaamaan taloudel- lista tuottavuutta. Tästä syystä toiminnan tehostaminen on tärkeää myös järjes- töissä. Vaikuttavuudella pystytään puolestaan korostamaan järjestön omaa ase- maa sekä toimintaa suhteessa muihin järjestöihin ja mahdollisesti perustelemaan toiminnan rahoittajalle rahoituksen tarpeellisuutta. Osaamisen johtamisen on siis merkittävässä asemassa myös kolmannella sektorilla, vaikka näkökulma saattaa olla hieman erilainen kolmannen sektorin erityispiirteiden vuoksi.

Mielenterveyden keskusliitto on ottanut tärkeän askeleen osaamisen johtamisen kehittämiseksi mahdollistamalla tämän opinnäytetyön. Samalla Mielenterveyden keskusliitto toimii Suomessa yhtenä edelläkävijänä järjestöihin kohdistuvan osaa- misen johtamisen tutkinnassa. Johtaminen ei ole koskaan helppo tutkimuksen kohde, koska se herättää ihmisissä monenlaisia mielipiteitä sekä tunteita. Orga- nisaation tai siihen liittyvien asioiden asettaminen ulkopuolisen henkilön tutkimuk- sen kohteeksi vaatii myös aina jonkin verran rohkeutta ja halua kehittyä. Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tärkein kehittämisosa-alue onkin oman johtamistyön ja johtamisosaamisen kehittäminen. (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267–269.) Opinnäytetyön tulosten pohjalta luotu jäsenitys on Mielenterveyden keskusliitolle vain yksi mahdollinen tapa kehittää osaamisen johtamista. Jäsen- nys perustuu Mielenterveyden keskusliitosta kerättyyn aineistoon ja heidän nä- kemyksiinsä sekä teoriaan. Tätä jäsennystä on mahdollista hyödyntää osaa- misen johtamisen näkökulman sijaan myös osaamisen kehittämissuunnitelman tu- kena.

Osaamisen johtamisen jäsenitys auttaa selkeyttämään osaamisen johtamista sekä tukemaan sen suunnittelua. Jäsennyksen avulla pystytään kehittämään sekä osaamisen johtamista, että osaamista haluttuun suuntaan. Jäsennyksen hyödyntäminen vaatii kuitenkin Mielenterveyden keskusliiton johtoryhmältä ja

päälliköiltä yhteisen päätöksen sekä keskustelua ja suunnittelua. Suurimpana haasteena on todennäköisesti löytää yhteinen toimintatapa siihen, miten jäsenystä käytetään. Kun jäsenyykselle löydetään Mielenterveyden keskusliitossa sopiva käytötapa, ja asiasta luodaan yhteinen ymmärrys, on sen käyttöön helppompaa sitoutua. Mikäli jäsenystä ei koeta toimivaksi omassa työssä, sen käyttö aiheuttaa todennäköisesti turhautumista ja siten sitä ei käytetä kunnolla tai ollenkaan.

On hyvä huomioda, että opinnäytetyön aineisto on kerätty keväällä 2017 ja opinnäytetyö julkaistaan vasta joulukuussa 2017. Tällä aikavälillä Mielenterveyden keskusliitossa on tapahtunut kehittämistyötä. Tämä ei kuitenkaan vähennä opinnäytetyön tai luodun jäsenyyksen merkitystä. Vaikka monet suositellut osaamisen johtamisen menetelmät ja työkalut olisivatkin jo käytössä tavalla tai toisella, niiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen kannattaa yhä kiinnittää huomioita. Kehittäminen ei koskaan tapahdu kerralla, vaan on jatkuva prosessi. Mielenterveyden keskusliitossa olisi myös hyvä miettiä, antaako jäsenyys uusia näkökulmia osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen menetelmiin sekä työkaluihin. Toisaalta olisi myös hyvä pohtia, voitaisiinko olemassa olevia menetelmiä ja työkaluja soveltaa uudella ja innovatiivisella tavalla.

Osaamisen johtamisen kehittämisen Mielenterveyden keskusliitossa ei tulisi kuitenkaan loppua tähän opinnäytetööhön, koska osaamisen johtamisen kehittämisen pitäisi olla suunnitelmallinen jatkumo. Henkilöstön osallistaminen osaamisen johtamisen kehittämiseen on tärkeää, koska se edistää organisaation sisäistä vuorovaikutusta, luo avointa ilmapiiriä ja auttaa yhteisen näkemyksen luomisessa. Lisäksi kehittämistoiminnassa voisi käyttää erilaisia osallistavia menetelmiä, sillä niissä korostuu myös dialogisuus sekä yhteiskehittäminen. Oleellista on asettaa osaamisen johtamisen kehittämiselle selkeitä tavoitteita ja suunnitella kehittämisprosessi kunnolla. Kehittämistä ei kannata tehdä vain kehittämisen vuoksi.

On tärkeää, että Mielenterveyden keskusliiton päälliköiden ja johtoryhmän sekä henkilöstön puheissa korostuu vapaaehtoisten merkitys. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestötoiminnan ydintä ei ole unohdettu muutoksista huolimatta. Kuten

aiemmin todettiin, järjestöt ovat vuosien aikana ammattimaistuneet ja palkatun henkilöstön määrä ja merkitys ovat lisääntyneet (Heikkala 2012, 304). Järjestöjä ei olisi kuitenkaan olemassa ilman vapaaehtoisia. Vapaaehtoisuus on samalla kuitenkin myös haaste johtamisen näkökulmasta, koska vapaaehtoisten sekä palkatun henkilöstön sitoutuminen järjestöön perustuvat jo lähtökohtaisesti eri asioihin. Olisikin ensiarvoisen tärkeää pohtia, miten osaamista johdetaan suhteessa vapaaehtoiisiin.

Mielenkiintoinen aineistosta ilmenevä asia oli vahva näkemys ja luottamus henkilöstöön ja sen kykyihin johtaa itseään. Itsensä johtaminen onkin asiantuntijatyössä tärkeää, mutta myös se vaatii osaamista. Jos työntekijällä ei ole osaamista johtaa itseään eikä työntekijän osaamista johdeta tai kehitetä mitenkään, lopputulos on huono. Kuten aiemmin todettiin, oman työn osaaminen on edellytys työhyvinvoinnille (Virtanen & Sinokki 2014, 201). Toisaalta hyvät itsensä johtamisen taidot omaavat työntekijätkin tarvitsevat ajoittain osaamisen johtamista ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan. Itsensä johtaminen ja osaamisen johtaminen eivät siis sulje toisiaan pois, vaan molempia tarvitaan onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyöprosessin toteuttaminen ryhmänä oli jokaiselle uusi oppimisen kokemus. Se mahdollisti syventymisen aihealueeseen monipuolisesti sekä käsitysten peilaamisen ja yhteensovittamisen ryhmän kanssa. Toisinaan yhteisen synteesin luominen kerätyistä tiedoista oli haastavaa. Dialogisuus toteutui koko prosessin ajan ja sen kautta opimme näkemään omaa mielipidettä laajemmalle ja saamaan konsensuksen. Motivaation säilyminen läpi opinnäytetyöprosessin on ollut pitkälti sen ansiota, että ryhmä on jakanut yhteisen kiinnostuksen johtamiseen sekä rakentavan lähestymistavan ongelmien selvittämiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen ryhmänä on aikaa vievä prosessi, joka on opettanut paljon monesta eri asiasta, ei vain opinnäytetyön aiheesta ja kontekstista. Kaikille ryhmän jäsenille on prosessin aikana syventynyt tietämys järjestöpuolen toiminnasta ja sen johtamisen erityispiirteistä sekä osaamisen johtamisesta yhtenä johtajuuden osa-alueista. Opinnäyteprosessin aikana syventynyt ja lisääntynyt tietä-

mys loi edellytykset osaamisen johtamisen jäsenyyksen muodostumiselle. Asiantuntijuus johtamisen suhteen on lisääntynyt ja monipuolistunut ja osaamisen johtamisen merkitystä haluamme viedä mukamme työelämään. Opinnäytetyöprosessi on opettanut meille kriittistä lähestymistapaa teorian, kirjallisuuden ja käytännön kautta osaamisen johtamisen tarkasteluun sekä käsitteiden laaja-alaista tulkintaa eri konteksteissa. Opinnäytetyöprosessin aikana olemme saaneet käytännön kautta toteuttaa itsensä johtamista sekä osaamisen johtamista suhteessa toisiimme.

## 9.5 Jatkotutkimusehdotukset

Osaamisen johtamisesta Mielenterveyden keskusliitossa olisi hyvä tehdä lähitulevaisuudessa jatkotutkimusta esimerkiksi siitä, miten kehitetty jäsenyys on toiminut käytännössä ja mikä sen merkitys on ollut osaamisen johtamiselle. Lisäksi Mielenterveyden keskusliitossa voisi tutkia johtoryhmän ja päälliköiden sekä henkilöstön kokemuksia, miten osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen ovat vaikuttaneet heidän työhönsä sekä päivittäisjohtamiseen.

Myös osaamisen johtamisen tutkiminen suhteessa vapaaehtoiisiin voisi olla mielenkiintoinen aihe, koska vapaaehtoisuus on yksi järjestötoiminnan erityispiirre ja tämä opinnäytetyö on keskittynyt tutkimaan osaamisen johtamista vain suhteessa palkattuun henkilöstöön. Toisaalta osaamisen johtamisen ja sen kehittämisen vaikuttavuutta voitaisiin myös tutkia suhteessa Mielenterveyden keskusliiton talouteen. Edellisten lisäksi olisi mielenkiintoista saada tutkimustietoa siitä, toimisiko vastaava jäsenyys esimerkiksi julkisissa organisaatioissa tai yrityksissä. Yksi mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös se, kuinka implementoidaan menetelmiä, jotka vaikuttavat johtajien työtapojen muutoksiin eli kuinka johtamista johdetaan.

## LÄHTEET

- Alhanen, K., Soini, T., & Kangas, M. (2015). *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö*. Saatavilla 24.10.2017 [http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen\\_johtaminen\\_ja\\_vallankaytto.pdf](http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen_johtaminen_ja_vallankaytto.pdf)
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Ehrling, L. (2014). Multidimensional family therapy. Uusi työtapu nuorten monimuotoisiin ongelmiin. Kokemuksia MDFT:n mahdollisuuksista. Helsinki: Suomen Mielenterveysseura. Saatavilla 25.11.2017 [https://www.mielenterveysseura.fi/sites/default/files/inline/mdft\\_net.pdf](https://www.mielenterveysseura.fi/sites/default/files/inline/mdft_net.pdf)
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4. uud. p.), (s. 185–206). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review. (July-August issue). Saatavilla 27.10.2017 <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Hannus, J., Lindroos, J. & Seppänen, T. (1999). *Strateginen uudistuminen: Osaamisen ajan toimintaympäristössä: Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros*. Espoo: [HM & V Research].
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. (2016). *Onnistu muutoksessa: Järjestöjohtajan- ja kehittäjän käsikirja*. [Helsinki]: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.
- Harju, A. (2003). *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Harju, A. (2004). *Järjestön kehittäminen*. Vantaa: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

- Heikkala, J. (2001). *Järjestön strategia: Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkala, J. (2012). Järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 291–308). Helsinki: Kansanvalistusseura. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Helakorpi, S. (2006). *Koulutuksen kehittävä arviointi: Työkaluja osaamisen johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa: Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. (Väitöskirja, Tampereen yliopisto). Saatavilla <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence>
- Hyrkäs, E. (2009). *Osaamisen johtaminen suomen kunnissa*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. (Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto). Saatavilla <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence>
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä*. Juva: WSOY.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kallioinen, O. (2012). Ihmisten johtaminen muutosprosessissa. Teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.) *Johtamisen tilat ja paikat* (s. 239–261). Helsinki: Kansanvalistusseura. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura.
- Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö: organisaation voimanlähde*. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- King, W. R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*, Annals of Information System 4. Springer Science+Business media. Saatavilla 25.10.2017  
[http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM\\_and\\_OL.pdf](http://www.uky.edu/~gmswan3/575/KM_and_OL.pdf)
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. (Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 158). Kuopio: Kuopion yliopisto. (Väitöskirja, Kuopion yliopisto). Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research* (4th ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Kuntatyönantajat. Tilastot ja julkaisut. Osaamista kehittämään. (2011). Saatavilla 5.11.2017. <https://www.kt.fi/publications/2011-004>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2017). Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveys-johtaminen* (s. 259–274). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lammintakanen, J. (2017). Henkilöstövoimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveys-johtaminen* (s. 185–200). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lewis, D. J. (2007). *The management of non-governmental development organizations*. (2nd. Ed.). London: Routledge
- Lindroos, J. E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. (2007). *Käytännön johtoryhmätyöskentely*. Helsinki: Talentum.
- Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). *Exploring the world of knowledge management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community*. Journal of Knowledge Management, 9 (2), 6 - 18. Saatavilla 26.10.2017 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.574.7673&rep=rep1&type=pdf>
- Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? Mielenterveyden keskusliiton strategia. (2014). Saatavilla 5.11.2017 [http://mtkl.fi/wp-content/uploads/2014/04/MTKL-strategia-2014\\_nettiin.pdf](http://mtkl.fi/wp-content/uploads/2014/04/MTKL-strategia-2014_nettiin.pdf)
- Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? (i.a.a.). Saatavilla 5.11.2017 <http://mtkl.fi/liitto/>
- Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? Luottamuselimet (i.a.d.) Saatavilla 5.11.2017 <http://mtkl.fi/liitto/liittohallitus-ja-valtuusto/>
- Mielenterveyden keskusliitto. Mitä teemme? Säännöt (i.a.c.). Saatavilla 5.11.2017 <http://mtkl.fi/liitto/liiton-saannot/>



Mielenterveyden keskusliitto. Palvelut (i.a.b.). Saatavilla 5.11.2017

<http://mtkl.fi/palvelut/>

Myry, L. (2008). *Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille*. Helsinki: Tekes.

Mårtensson, M. (2000). *A critical review of knowledge management as a management tool*. Journal of Knowledge Management, Vol 4 Iss: 3pp, 204-216 Saatavilla 28.10.2017

<https://www.parsproje.com/tarjome/modiriyat/268.pdf>

Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.

Märkjärvi, L. (2012). *Järjestöjohtamisen pyörteissä: ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Oksanen, K. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: jaettu ymmärrys työn murroksessa*. Helsinki: valtioneuvoston kanslia. Saatavilla 5.11.2017 [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13\\_17\\_tulevaisuusselonteko\\_osa1\\_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisaosaamisen ulottuvuudet työnohjaksellisena näkökulmana*. (Acta Wasaensia no 156, sosiaali- ja terveyshallinto 1). Vaasa: Vaasan yliopisto. (Väitöskirja, Vaasan yliopisto). Saatavilla [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf)

- Osaamisen johtaminen (i.a.). Saatavilla 5.11.2017 <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä* (2. uud. p.). Helsinki: [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Peltosalmi, J., Eronen, A., Litmanen, T., Londén, P. & Ruuskanen, P. (2016). *Järjestöbarometri 2016*. Vaasa: Fram.
- Poikela, E. & Nummenmaa, A. R. (2002). Ongelmaperustainen oppiminen tiedon ja osaamisen tuottamisen strategiana sivut 33–52. Teoksessa E. Poikela. (toim.) *Ongelmaperustainen pedagogiikka - Teoriaa ja Käytäntöä*. Tampere: University Press. Saatavilla 30.10.2017 [http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen\\_pedagogiikka\\_2002.pdf?sequence=1#page=32](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65475/ongelmaperustainen_pedagogiikka_2002.pdf?sequence=1#page=32)
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruuskanen, P., Anttila, T. & Selander, K. (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, J. (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salojärvi, S. (2009). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 21–34). Helsinki: Talentum.
- Seeck, H. (2015). *Johtamisopit suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uud. p.). Helsinki: Gaudeamus.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Singapore: Springer. Saatavilla 4.11.2017 <http://www.springer.com/gp/book/9789811009822>
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N. & Rook, D. W. (2006). *Focus groups: Theory and practice* (2nd ed ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Summa, T. & Tuominen, K. (2009). *Fasilitaattorin käsikirja: menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn*. Saatavilla 29.07.2017 [http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin\\_tyokirja.pdf](http://www.kepa.fi/tiedostot/julkaisut/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf).
- Suomalaisen työn liitto. Yrityksille. Tiedotteet (2017). Tutkimus: lähes 70 % suomalaistyöntekijöistä kokee, ettei heidän vahvuuksiaan tunnisteta riittävän hyvin. Saatavilla 5.11.2017 <https://suomalainen-tyo.fi/2017/08/23/tutkimus-lahes-70-suomalaistyontekijoista-kokee-ettei-heidan-vahvuuksiaan-tunnisteta-riittavan-hyvin/>
- Surakka, T. & Laine, N. (2011). *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media. Tampere
- Sydänmaanlakka, P. (2002). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suoriutumisen johtaminen* (5. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen*. Tampere: Tampere University Press
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Kuopio: UNIPress.
- Taskinen, H. (2017). *Organisaatiomuutosten johtaminen*. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveys-johtaminen* (s. 185–200). Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (11. uud. I.). Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. (2010). *Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Olo-rin.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2011). *Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. & Suutari, V. & Järnlström, M. toim. (2011). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista 2010*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. & Uotila, T.P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 98–113). Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.
- Viitala, R. (13.9.2012). Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen strategiatyön keskiöön. [Luentotallenne]. Saatavilla <https://www.youtube.com/watch?v=6DY-fXSjNWY>
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä*. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuori, J. (2017). Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 185–200). Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Vuorinen, T. (2014). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. (2008). *Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

### LIITE 1. Fokusryhmähaastattelun teemat ja apukysymykset

- Osaamisen johtaminen järjestötyössä
  - Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa MTKL:ssä
  - Mitä erityisyyttä järjestötyö tuo osaamisen johtamiseen?
- Osaamisen johtamisen työkalut ja menetelmät (apulomake osaamisen ja osaamisen johtamisen työkaluista ja menetelmistä)
  - Mitä osaamisen johtaminen käytännössä tarkoittaa sinun nykyisessä työssäsi?
  - Mikä on MTKL:ssä ydinosaamista? Puuttuuko tällä hetkellä jotakin osaamista?
  - Millä varmistetaan, että henkilöstön osaamista hyödynnetään tehokkaasti?
  - Miten osaamisen johtamista voisi kehittää?
- Kokemuksia osaamisen johtamisesta
  - Millaisia haasteita ja onnistumisia olet kokenut johtaessasi osaamista?
  - Miten MTKL:n strategia tukee osaamisen johtamista?
  - Mikä tekee MTKL:stä erinomaisen työpaikan osaamisen johtamisen kannalta?
- Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet
  - Tuoko Sote ja muut toimintaympäristön muutokset jotakin erityistä kehittämistarvetta osaamisen johtamiseen? Megatrendit, heikot signaalit, kilpailijat.

## LIITE 2. Tutkimustiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta / fokusryhmähaastattelu

Tutkimuksellinen kehittämistyömme ”Osaamisen johtaminen Mielenterveyden keskusliitossa” on Diakonia-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Tavoitteena on luoda konkreettisia työkaluja osaamisen johtamisen tueksi. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma ja esittää kehittämis ehdotuksia. Aineiston hankintamenetelmänä on fokusryhmähaastattelu sekä toiminnallinen työpajatyöskentely. Johtoryhmälle kohdistetun fokusryhmähaastattelun aineiston pohjalta valmistellaan yksi työpaja ja sitä varten kootaan kehittämisryhmä, joka koostuu Mielenterveyden keskusliiton eri tehtävissä työskentelevistä henkilöistä.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelut käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisessä Theseus-tietokannassa sekä toimitetaan Mielenterveyden keskusliitolle.

Minulle on selvitetty tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät. Suostun siihen, että minua haastatellaan ja haastattelussa antamani tietoja käytetään kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin halutessani keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon ja minua koskeva aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen.

Päiväys, allekirjoitus ja nimenselvennys

---

Lisätietoja:

Päivi Malmivaara (paivi.malmivaara@student.diak.fi) ja Annemari Teräväinen (annemari.teravainen@student.diak.fi)

### LIITE 3. Tutkimustiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta/ työpaja-työskentely

Tutkimuksellinen kehittämistyömme ”Osaamisen johtaminen Mielenterveyden keskusliitossa” on Diakonia-ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Tavoitteena on luoda konkreettisia työkaluja osaamisen johtamisen tueksi. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma ja esittää kehittämisehdotuksia. Aineiston hankintamenetelmänä on fokusryhmähaastattelu sekä toiminnallinen työpaja-työskentely. Johtoryhmälle kohdistetun fokusryhmähaastattelun aineiston pohjalta valmistellaan yksi työpaja ja sitä varten kootaan kehittämisryhmä, joka koostuu Mielenterveyden keskusliiton eri tehtävissä työskentelevistä henkilöistä.

Työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista ja työpajassa ilmi tulleet seikat käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen yhteisessä Theseus-tietokannassa sekä toimitetaan Mielenterveyden keskusliitolle.

Minulle on selvitetty tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät. Suostun siihen, että osallistun työpajaan ja antamani tietoja käytetään vain kyseisen tutkimuksen tarpeisiin. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin halutessani keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni. Olen myös tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta minulle minkäänlaisia kustannuksia, henkilöllisyyteni jää vain tutkijan tietoon ja minua koskeva aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen.

Päiväys, allekirjoitus ja nimenselvennys

---

Lisätietoja:

Jarkko Laaksonen (jarkko.laaksonen@student.diak.fi) ja Mika Porvari (mika.porvari@student.diak.fi)



#### LIITE 4. Vaitiolositoumus

Sitoudun olemaan paljastamatta Mielenterveyden keskusliitossa tietoon tullutta salassa pidettävää tai luottamuksellista tietoa sekä tietoa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. Tietoa olen voinut saada virallisesti tai epävirallisesti, suullisesti, sähköisesti tai kirjallisesti.

Sitoudun olemaan käyttämättä hyödykseni vaitiolovelvollisuuden alaista tietoa. Olen ymmärtänyt, että vaitiolovelvollisuuteni jatkuu myös sen jälkeen, kun tutkimustyöni Mielenterveyden keskusliitossa on päättynyt.

---

Paikka ja aika

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

# LIITE 5. Fokusryhmähaastattelun apulomake

Mitkä seuraavista osaamisen ja osaamisen johtamisen työkaluista ja menetelmistä ovat olleet MTKL:n käytössä viimeisen vuoden aikana?

	ON KÄYTÖSSÄ		EI OLE KÄYTÖSSÄ	EN TIEDÄ
	Ja olen itse käyttänyt	Mutta en ole itse käyttänyt		
1. Kehityskeskustelut				
2. Organisaation sisäiset asiantuntijahakemistot				
3. Mentorointi (kokeneemman työntekijän kanssa yhdessä tekeminen)				
4. Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa				
5. Säännöllinen vertaisarviointi				
6. Perehdytysohjelmat				
7. Systematisoitu itsearviointi				
8. Työkierto				
9. Koulutustarvekartoitukset				
10. Suunnitelmallinen työn sisällöllinen laajentaminen				
11. Laatutyöskentely				
12. Tiimityöskentely				
13. Projektityöskentely				
14. Parityöskentely				
15. Asiakaspalautteen käsittely				
16. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen				
17. Tiedotustilaisuudet				
18. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit				
19. Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)				
20. Intressipiirit (samaa tehtävää eri yksiköissä tekevien kokoontuminen)				
21. Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin				

22. Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen				
23. Pitkäkestoisiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen				
24. Joku muu, mikä?				

Mukailtu Tuula Kivisen väitöskirjassa "Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa" käyttämää listausta: uuden tiedon ja osaamisen luomisen ja kehittämisen käytännöt. (Kivinen 2008, Liitteet, 10).

## LIITE 6. Toimintopuu- työpajamenetelmä

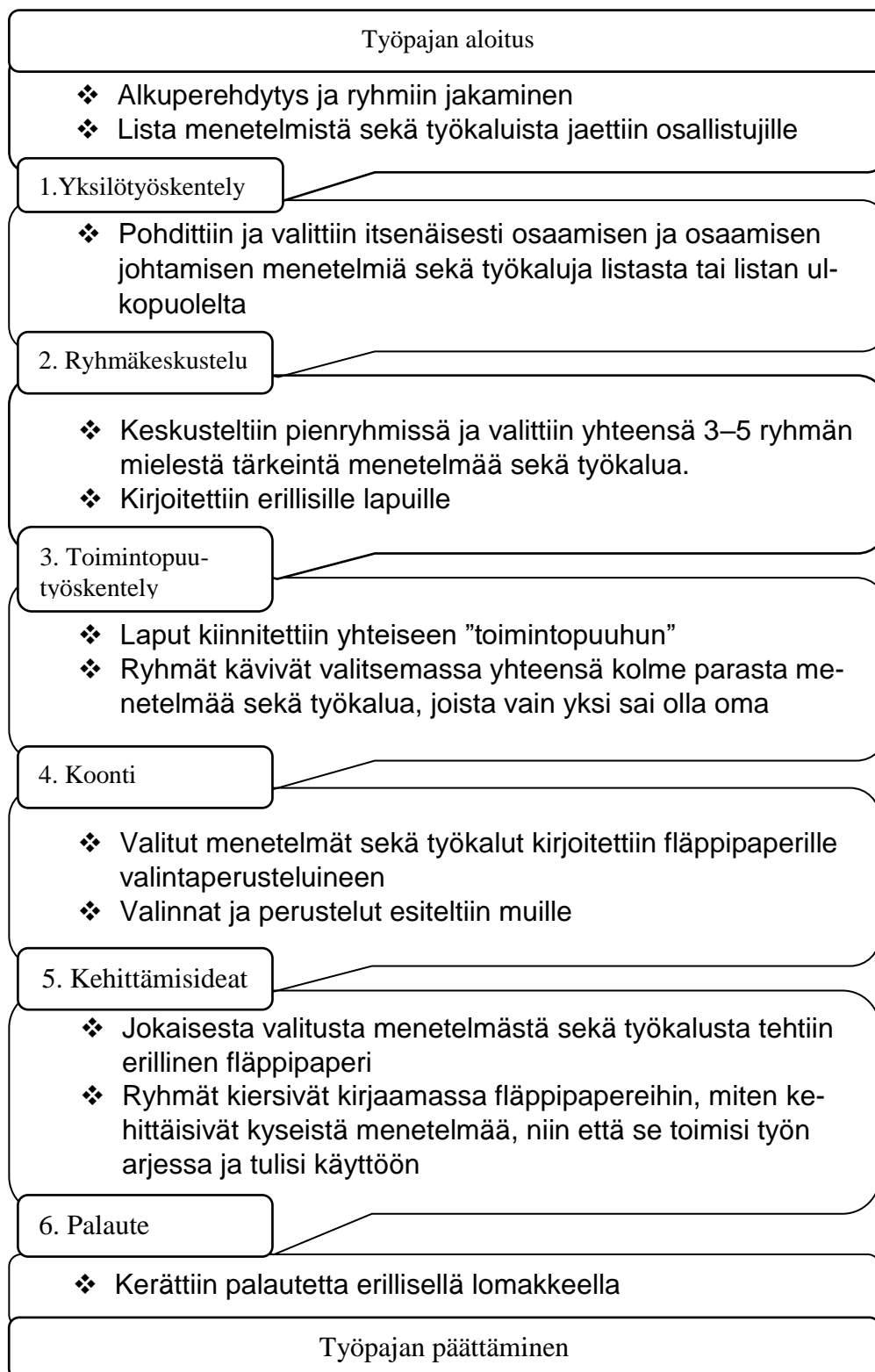
Työpajan aikana on tarkoitus työstää ja ideoida osaamisen johtamista tukevia työkaluja ja menetelmiä Mielenterveyden keskusliiton toimintaan. Toiminnallisena menetelmänä käytetään Toimintopuuta.

Kahvittelun ääressä alkuperehdytys tutkimuksesta. Päivän ohjeistus ja ryhmien muodostaminen. Osallistujille jaetaan fokusryhmähaastattelussakin käytetty lista osaamisen johtamisen työkaluista.

- Ensimmäisessä vaiheessa jokainen osallistujaideoi pienille korteille osaamisen johtamista tukevia työkaluja ja menetelmiä, joita voitaisiin ottaa käyttöön.
- Itsenäisen työskentelyn jälkeen osallistujat keskustelevat kolmessa 3-4 hengen pienryhmässä ajatuksistaan ja ideoistaan sekä valitsivat itsenäisesti työstetyistä ehdotuksista kolmesta viiteen tärkeintä kirjoittamalla ne erillisille lapuille.
- Laput kiinnitetään yhteiseen isolla paperilla olevaan ”toimintopuuhun”. Osallistujat tutustuvat samalla myös muiden ryhmien ehdotuksiin. Puusta pienryhmät käyvät valitsemassa mielestään parhaat kolme ideaa, joista ainoastaan yksi saa olla oman ryhmäläisen ideoima.
- Lopuksi pienryhmä kirjaa isolle paperille valitsemansa kolme ideaa, jotka esitellään lopuksi kaikille osallistujille. Tämän vaiheen tarkoituksena on helpottaa uusien työkalujen ja menetelmien käyttöönottoa, kun huomataan, että useat osallistujat pitävät samoja ideoita tärkeinä. Ryhmä perustelee lyhyesti kirjallisesti valitsemiensa työkalujen alle miksi juuri ne on valittu.

Jokainen ryhmä kirjoittaa jokaiselle fläppipaperille miten lähtisi kyseistä työkalua kehittämään niin että se toimisi arjessa ja tulisi käyttöön. Työpajan jälkeen osallistujat antavat vapaamuotoisesti palautetta työpajasta.

## LIITE 7. Toimintopuu-työpajan työskentelyvaiheet



## LIITE 8. Toimintopuu-työpajan palautelomake

Lämmin kiitos osallistumisestasi toimintopuu-työpajaan, jonka tavoitteena on kehittää työkaluja osaamisen ja osaamisen johtamisen tueksi.

Kysymme kehittämistyön analysoinnin tueksi vielä esitietojasi sekä palautettasi työpajasta.

### ESITIEDOT

Kuinka kauan olet työskennellyt Mielenterveyden keskusliitossa?

---

Ammattinimikkeesi ja toimenkuvasi organisaatiossa?

---

### PALAUTE

Mitä työpajasta jäi sinulle päällimmäisenä mieleen?

Ympyröi molemmilta riveiltä yksi seuraavista vaihtoehtoista (1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko hyvä, 5 = erittäin hyvä).

Menetelmän toimivuus	☹ 1	2	3	4	5 ☺
Käytännön järjestelyt	☹ 1	2	3	4	5 ☺

Miten jatkaisit kehittämistyötä?

KIITOS PALAUTTEESTASI.

## LIITE 9. Osaamisen ja osaamisen johtamisen työkalut ja menetelmät

1. Organisaation sisäiset asiantuntijahakemistot
2. Mentorointi (kokeneemman työntekijän kanssa yhdessä tekeminen)
3. Työhön liittyvä keskustelu kollegojen kanssa
4. Säännöllinen vertaisarviointi
5. Perehdytysohjelmat
6. Systematisoitu itsearviointi
7. Työnkierto
8. Koulutustarvekartoitukset
9. Suunnitelmallinen työn sisällön laajentaminen
10. Laatuöskentely
11. Tiimityöskentely
12. Projektityöskentely
13. Parityöskentely
14. Asiakaspalautteen käsittely
15. Työhön liittyvien ohjeiden tekeminen
16. Tiedotustilaisuudet
17. Suunnittelu- ja kehittämispalaverit
18. Sparrausryhmät (pieni ryhmä jakaa kokemuksia, oivalluksia ja tietoa työstään)
19. Intressipiirit (samaa tehtävää eri yksiköissä tekevien kokoontuminen)
20. Tutustumis-/opintokäynnit muihin terveydenhuollon organisaatioihin
21. Lyhytkursseille, koulutustilaisuuksiin tai konferensseihin osallistuminen
22. Pitkäkestoisiin koulutuksiin tai itseopiskeluohjelmiin osallistuminen
23. Joku muu, mikä?

LIITE 10. Esimerkki fokusryhmähaastattelun aineiston analyysistä

ALKUPERÄISILMAUKSET	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄTEEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>ymmärtääks koko henkilöstön kesken et jos me puhutaan osaamisen johtamisesta tai osaamiskartotuksesta tai vaik kehityskeskusteluist, et miks me niit tehdään ja mihin kokonaisuuuteen kuuluu,</li> <li>että me tarvitaan siihen tän porukan niinku johtamistasolla enemmän kykyä jakaa asioita ja enemmän osaamista yhteisen näkemyksen muodostamiseksi,</li> <li>miten me johdetaan sitä osaamista mitä meil on tai sitä on vaikee johtaa sitä osaamista mitä meil on jos me ei tiedetä, meil on väärä käsitys tai perustuu johonkin...Mutuun</li> </ul>	<p>yhteinen ymmärrys johtamisesta</p> <p>enemmän kykyä jakaa asioita yhteisen näkemyksen muodostamiseksi</p> <p>yhtenäinen ajatus johtamisesta</p>	<p>johtajuuden kirkastaminen = yhdessä jaettu johtamiskäsitys</p>	<p>Strateginen johtaminen</p>	<p>Osaamisen johtaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>strategia.....antaa ehkä suunnan.....ehkä kaipais siihen jotain semmosta reunoja, reunoja jotain jotka vähän vähän niinku antaa enemmän tukee</li> <li>osaamisen johtaminen on aina suhteessa siihen, mikä on meidän päämäärä. Jos meil on selkee visio, että tää on</li> </ul>	<p>strategian tuki</p> <p>päämäärän määrittely</p>	<p>strategian määrittely ja selkeyttäminen</p> <p>vision määrittely</p> <p>mission avaaminen</p> <p>strateginen johtaminen suhteessa päämäärään</p>		





<p>strategialähtöinen tapa johtaa ja asettaa tavoitteita ni ei erikseen sit tarvi olla siinä strategiassa tai alastrategiassa, vaan silloin kaikki tavoitteet on strategisia tavoitteita, jos ne johdetaan sit sil sil tavalla. Ne linkittyy siihen visioon tai päämäärään tai sit strategiaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• musta strategian pitääki olla aika aukinainen, ikään ku suunnannäyttäjä ja sit meil on siin on rakennettu jotenki tämmönen toimintaympäristö-analyysiosuus, joka on ikään ku muuttuvampi, muuttuvampi mut että toimintasuunnitelmat ja toiminnansuunnitelma niinku suunnitelma niinku yksiköittäin, ni se on ikään ku se, joka käytännössä sit reflektoi suhteessa strategiaan päämääriin ja arvotiloihin</li> <li>• Kuinka me liimataan yhteen ne missiot.</li> <li>• se vaatii sen yhteisen vision et se</li> <li>• et mikä on se ihan niinku ylimmän johdon tämmöst strategialinjaukset ja miten ne linkittyy siihen, siihen tota osaamisen johtamiseen. Mikä on sitte</li> </ul>	<p>toimintasuunnitelmat suhteessa strategiin päämääriin</p> <p>yhteinen missio</p> <p>yhteinen visio</p> <p>strategialinjausten linkittyminen osaamisen johtamiseen</p>			
---	---	--	--	--

ryhmäkohtasta, tiimikohtasta ja sitte ihan henkilökohtasta, yksilökohtasta et se on niinku aika monimutkanen juttu, ku sitä lähtee niinku....tarkastelemaan.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mikä on meidän konkreettinen ajatus siitä, mitä tää on kahden vuoden päästä, koska sit silloin se ohjaa sitä, miten me tutkitaan osaamista</li> <li>• Muutaman vuoden päästä meidän keski-ikä on korkea, eläköityy erityisasiantuntijoita ni miten me valmistaudutaan tähän</li> <li>• yleisesti järjestökentän tulevaisuus on varmasti aika epäselvä, et mitä se tulee olemaan, miten me pystytään olee siin mukana, et tämmöses niinku siirtymävaiheessa.</li> <li>• muutoksen ymmärryksessä edes jotenki mukana roikkuminen.</li> <li>• et odotetaan kuinka käy ja sitte reagoidaan siihen.</li> </ul>	<p>tulevaisuus?</p> <p>järjestökentän tulevaisuus epäselvä</p> <p>ennakoitavuus</p> <p>muutoksen johtaminen</p>	<p>Tulevaisuuteen varautuminen / suuntaaminen</p> <p>tulevaisuuden näky suhteessa päämäärään</p>		

## LIITE 11. Esimerkki työpajan aineiston analyysistä

ALKUPERÄINEN	PELKISTETTY	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄTEEMA
<p>Työyhteisötaidot/luottamus</p> <p>Johtaminen</p> <p>Uuden oppimisen tukeminen</p> <p>Autonomia (mahdollisuus vaikuttaa)</p> <p>Merkityksen löytyminen</p> <p>Lähtökohta kaikille</p> <p>Motivaation tukeminen, ei voi määrätä, työntekijä voi vaikuttaa tavoitteisiin, tehtäviin, luo onnistumisen kokemuksia, voi vaihtaa toimimattoman työtavan tarvittaessa</p> <p>Kaiken lähtökohta ja johtamisen haaste, tuetaan motivaatiota</p>	<p>Yhteistyötaidot</p> <p>Luottamus</p> <p>Johtaminen</p> <p>Työssä kehittymisen mahdollistaminen</p> <p>Mahdollisuus vaikuttaa työhön</p> <p>Merkityksen löytyminen</p> <p>Asenteen ja motivaation merkitys</p> <p>Joustavat rakenteet</p> <p>Motivointi</p> <p>Asenteen ja motivaation merkitys</p> <p>Motivaation johtamisen haasteellisuus</p>	<p>Avoin vuorovaikutus</p> <p>Kannustava johtaminen</p> <p>Vaikuttamismahdollisuudet</p>	<p>Työhyvinvoinnin johtaminen</p>	<p>OSAAMISEN JOHTAMINEN</p>